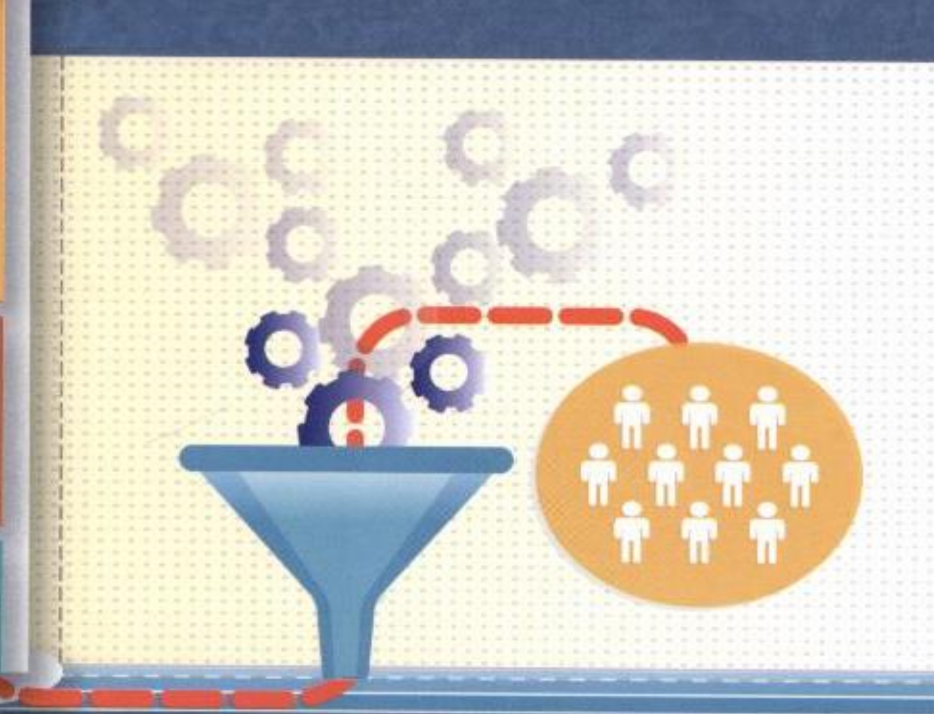


مركز البحوث والدراسات

الكفايات المهنية
اللازمة للتدريب لدى المدربين
في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

بحث ميداني



إعداد

د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

الكفايات المهنية
اللازمة للتدريب لدى المدربين

في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية
بحث ميداني

إعداد

د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الطوق، سناء بنت عبدالعزيز

الكفايــات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية بحث ميداني، الرياض، ١٤٣٩هـ

٣٠٤ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٨-٢٧٢-١٤-٩٩٦٠

١- التدريب الإداري - السعودية أ. العنوان

ديوي ٣٥٠،١٥٥٣١ ١٤٣٩/٥١٨٥

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٥١٨٥

ردمـــــك: ٨-٢٧٢-١٤-٩٩٦٠

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الفصل الأول
مدخل الدراسة

المقدمة:

يمثل التدريب عنصراً مهماً في تطوير الموارد البشرية، إذ إنه الأداة الأكثر فاعلية في تمكين الإنسان لامتلاك مهارات النمو والتطور في الأداء الوظيفي لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. وقد أثبتت أبحاث الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD) أن التعلم والتدريب يسهمان بنحو (٨٠٪) من التحسينات والتطويرات التي حدثت للطاقة الإنتاجية. وقد انعكس ذلك على الاهتمام المتزايد بالتدريب والتوسع في إنشاء مراكز التدريب، وارتفاع مخصصات التدريب في ميزانيات الدول (حدال.١٤٣٥/٢٠١٤. ص٢).

فمن حيث مراكز التدريب: في الولايات المتحدة مثلاً أسس الأخوان مورافيان عام ١٧٤٥ مركزاً خاصاً للتدريب المهني بولاية بنسلفانيا الأمريكية، وفي عام ١٩٨٢ استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة «هو» وشركائه بمدينة نيويورك التي قامت بتدريب العاملين على استخدام آلات الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة وستنكهاوس الكهربائية عام ١٩٨٨ (النويجم.١٤٣٢/٢٠١١. ص١).

ومضت حركة التدريب وتطورها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهد عام ١٩٠٠م تأسيس أولى النقابات المهنية، كما تم إنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير(ASTD) والجمعية الأمريكية لإدارة العاملين (ATE) والجمعية الوطنية للإنجاز الوظيفي والتدريسي (NSPI) ورابطة الإشراف وتطوير المنهج (ASCD) تلته تطورات عديدة متنوعة أخرى.

أما في أوربا فقد نشطت حركة التدريب الرسمية أيضاً بعد الخمسينيات من هذا القرن، ففي بريطانيا صدر عام ١٩٦٤ أول تشريع رسمي لتنظيم التدريب في مجالات الصناعة المختلفة، وفي فرنسا تم التوصل عام ١٩٧٢م لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة. أما ألمانيا فلها تنظيماتها وممارساتها التدريبية المبكرة، مع أن تشريعاً خاصاً لتطوير التدريب المهني صدر عام ١٩٧٣م.

أما من حيث مخصصات التدريب في ميزانية وبرامج الدول والمنظمات فتؤكد الإحصائيات الحديثة بأن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من (٨٠٠) مليار سنوياً. وفي الولايات المتحدة وحدها يصرف أكثر من (١٠٠) مليار دولار سنوياً. أما في العالم العربي فيصرف ما يقرب (٢٥٠) مليار دولار سنوياً (زين الدين، ٢٠٠٢).

وإدراكاً من المملكة العربية السعودية أهمية العنصر البشري وضرورة العناية بإعداد كوادر إدارية وطنية قادرة على تحقيق ما تتطلع إليه المملكة من نهضة شاملة، فقد حذت حذو الدول المتقدمة وظهر ذلك في خطط التنمية الخمسية المتتابعة من خلال دعمها واهتمامها بالتدريب قبل الخدمة وفي أثنائها باعتباره متمماً ومكملاً لعملية التعليم. فتم إنشاء معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤، بوصفه هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. وخصص لمعهد الإدارة العامة في خطط التنمية الثامنة (١٣٤٤,٢ مليون ريال) وفي خطة التنمية التاسعة (٣٢٣٢,٤ مليون ريال) بمعدل زيادة (١٤٠,٥٪) عن خطة التنمية الثامنة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، تقرير موجز خطة التنمية التاسعة: ص٦٦).

كما أنه وبعد دراسات مستفيضة للحاجات القائمة من القوى الفنية العاملة ومحاولة توافقها مع متطلبات التنمية التي تعيشها المملكة، رأى المسؤولون في الدولة أن أفضل السبل لتطوير برامج التعليم الفني والتدريب المهني هو إنشاء مؤسسة عامة تتولى مسؤولية تنفيذ خطط تطوير القوى العاملة، وفعلاً أنشئت المؤسسة العامة للتدريب الفني والمهني بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٠) وتاريخ ١٤٠٠/٨/١٠هـ بهدف تأهيل وتطوير الكوادر البشرية الوطنية في المجالات التقنية والمهنية وبلغت الاعتمادات المالية في خطة التنمية الثامنة لقطاع التدريب التقني والمهني (١٦٣٤٤,٣ مليون ريال)، وبلغت في خطة التنمية التاسعة (٢٣١٣٨ مليون ريال)، أي بمعدل زيادة (٤١,٦). (وزارة الاقتصاد والتخطيط، تقرير موجز خطة التنمية التاسعة: ص٦٦).

كما تم إنشاء العديد من المعاهد ومراكز التدريب بحيث يلبي كل معهد أو مركز تدريبي الاحتياجات التدريبية المتخصصة للجهة الحكومية التي يخضع المعهد لإشرافها،

ومــن أمثلة هذه المعاهــد والمراكز مدينة التدريب في الأمن العــام، ومركز التدريب التابع لــوزارة التربيــة والتعليم، ومركز التدريب التابع للمؤسســة العامة للبريــد، والمعهد العالي للدراسات الأمنية.... إلخ.

ولكي يحقق التدريب أهدافه المرسومة له في تنمية الموارد البشرية ويبرر ما يتم تخصيصه مــن ميزانيات باهظة له، فلا بد أن يتســم هــذا التدريب بالجــودة والفاعلية، وأحد أهم عنــاصر جودة التدريب وفاعليته هو المدرب وكفاياته المهنية. فقد تُرصد أضخم الميزانيات للتدريــب، وتُصمم أفضل الحقائب التدريبية، وتُبنى مبانٍ وفصول تدريبية نموذجية، إلا أن نجاح كل هذا مرهون بالعنصر البشري وهو المدرب.

فالمــدرب يقع على عاتقه مســاعدة المتدربين على التعلم وكســب المهــارة وتحديد ما يحتاجون إلى أن يتعلموه، وما يجب أن يكونوا قادرين على أدائه، والمتوقع منهم كمخرجات للتدريب ســواء كانت في شــكل معرفة أكثر عمقاً بموضوع التدريب، أم الارتفاع بالمستوى المهاري، وحدوث تغير في الســلوك، أو حدوث تغير في التفكــير والاتجاه (آل ناجي، ٢٠٠٩، ص٢٣).

ولــكي يؤدي المدرب الأدوار العديدة المطلوبة منه بكفــاءة وفاعلية فإن عليه أن يمتلك كفايات مهنية تؤهله لأن يكون خبيراً وممارســاً ومقدمــاً للمعلومات، حيث يصمم وينفذ ويطور برامج التدريب، ولأن يكون إدارياً حيث يدير تلك البرامج من حيث التنظيم وضمان خدمــات الدعــم لوظيفة التدريب، وأن يكــون موجهاً مهنياً يعمل عــلى تصنيف واختيار بدائــل التدريب والتنمية من أجل تحقيق أهداف جهة العمل والعاملين فيها، بالإضافة إلى أن يكون مستشــاراً يساعد إدارة جهة العمل في حل المشــكلات ووضع السياسات ودراسة الوظائــف والتعامل مــع الإدارة العليا، وتطبيق التغيير، وفي الوقت نفســه يهتم بالأبحاث وصولاً إلى التنمية.

لــذا يمكن القول إن الكفايات المهنية للمدرب هي الأســاس الذي يرتكز عليه التدريب السليم، فتوفر الكفايات المهنية اللازمة للمدرب يعد أهم أساسيات نجاح العملية التدريبية بكاملها.

مشكلة الدراسة:

يعـد التدريـب الأداة الفعالة لإعادة تأهيـل القوى البشرية العاملة مـن أجل مواكبة التغـيرات والتطـورات العلميـة والتقنيـة الحديثة التي تشـهدها كل المجـالات التربوية والاقتصادية والاجتماعيـة والتقنية وغيرها. فالتدريب أحد أهم مقومات التغيير والتطوير المقصود ولذلك أصبح التدريـب المهني من الأمور الجوهرية في بعد التنمية البشرية فضلاً عن كونه يشكل أساساً للتنمية المستديمة.

والتدريب نشـاط يقوم على مشـاركة أطـراف ثلاثة: متدرب يحـدد رغباته من خلال حاجاتـه التدريبيـة، ومدرب يقـوم بالتوصيل والتأثـير، ومدير يتـولى الإشراف والتخطيط والتنسيق (الهاجري. ٢٠١٠/٢٠١١م، ص١٩).

ونظـراً لأن المدرب المتميز هـو العنصر الأسـاسي في نجاح العمليـة التدريبية والمقوم الأمثل لتحقيق أهداف التدريب على مسـتوى الفرد والمنظمة، فإن (Gallup) يؤكد أهمية أن يتمتـع المـدرب بمهارات وكفايات متنوعة ليكون قادراً عـلى التدريب بدرجة عالية من الكفاءة (Gallup , 2000,p8)، وحسب رأي (Garry) فإن المدربين يلزمهم إتقان مجموعة من المهارات والكفايات والقـدرات ليكونوا مؤهلين لقيادة عمليات التدريب بدرجة عالية من النجاح (Garry,1993,p8).

وبناء على نتائج إحدى الدراسـات التي أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) – حالياً تم تغيير اسم المنظمة إلى (ATD) - تم تصميم نموذج لتطوير أداء المدربين، يمكن استخدامه مقياساً معيارياً للأداء والتطوير المهني يشتمل على (٣١) كفاية من كفايات التدريب والتطوير، و(١٥) دوراً يمارسها المدربون في مجال التدريب (ASTD,2002,P14).

كما أعـد المجلس العالمي للمقاييس المعيارية للتدريب والأداء والإرشـاد مجموعة من الكفايات الخاصة بالمدربين بلغت (١٤) كفاية مهنية (IBSTPI,2002,P22).

ويعد نموذج (Powers) من أهم النماذج الحديثة في تطوير أداء المدربين ويشتمل على العديـد من الأبعاد التالية منها: المهارات والمعارف والمهارات والخبرات والصفات المطلوبة للمدرب (Powers,2004,p34).

أما على المســتوى العــالم العربي والمحلي فإن إعداد المدرب واختياره وممارســته للعمل يواجــه العديد من المشــكلات، وهذا ما أشــارت إليه العديد من الدراســات التي تناولت التدريب والمشــكلات التي تواجه المتدربين والمنظــمات التدريبية حيث ذكرت أن من أهم تلك المشــكلات هو المدرب وكفاياته ومهارته وضعف إعــداده. حيث ذكرت (حدال) نقلاً عن (دمنهوري) (السكارنة) (الشهري) (الطويل) في دراستها أن من المعوقات التدريبية التي تواجه أي قطاع تدريبي سواء كان عاماً أو خاصاً هي: ضعف اختيار المدربين، وعدم توافر كفاءات إدارية وفنية مؤهلة للعمل في معاهد ومراكز التدريب الأهلية، وتركيز المدربين على الجوانب النظرية، وعدم إعطاء الجوانب العملية التطبيقية في التدريب الاهتمام الكافي، كما أن المدرب غير قادر على توصيل المعلومة وتنمية المهارات، (حدال، ١٤٣٥/٢٠١٤، ص٦١).

إن القصــور في أداء المدرب وكفاياته المهنية خاصة في المملكة العربية الســعودية يمثل مشــكلة ينعكس أثرها سلباً على المســتوى العام لمخرجات التدريب، وبحكم خبرة الباحثة في مجــال التدريب وعملها مدربة في معهد الإدارة العامة ولما لمســته من خلال عملها من أهميــة وضرورة توافــر كفايات مهنية للمدرب لكي يقوم بالتدريــب بكفاءة، ولأن القصور في أداء المدرب وفي كفاياته يمثل مشــكلة تنعكس آثارها الســلبية على المتدربين، وفيه هدر للجهد والمال المبذولين في البرامج التدريبية، إذ يؤدي نقص تلك الكفايات إلى فشل العملية التدريبية؛ لذا فقد تكون لدى الباحثة الدافعية نحو البحث في جانب ترى أنه من الجوانب المهمــة في نجــاح التدريب وهو جانــب الكفايات المهنية للمدرب وذلك في أهم مؤسســة تدريبيــة في المملكة العربية الســعودية وهو معهد الإدارة العامــة باعتباره هيئة حكومية مســتقلة ذات شــخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاءة موظفــي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني.

ومن هنا برزت مشــكلة البحث التي يمكن صياغتها في الســؤال التــالي: «ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية».

أهمية الدراسة:

تكمــن أهمية هذه الدراســة في أنهــا تواكب التوجه الإســتراتيجي للمملكــة العربية

السـعودية في خططها التنموية حول الاهتمام المتزايد بنشـاط التدريب ودوره في مساعدة المنظـمات على تحقيـق أهدافها في عصر يتميـز بالتنافس في جذب اليـد العاملة المؤهلة لأنهـا واجهة المنظمة وعنصرها الفعـال في تحقيق أهدافها. ومن هنا كان التركيز على أهم عنـصر في العمل التدريبي، وهو المدرب الذي ينبغـي أن تتوافر فيها كفايات مهنية للقيام بالتدريـب بكفـاءة، لأن القصـور في أداء المدرب وفي كفاياته يمثل مشـكلة تنعكس آثارها السـلبية على المتدربين، وفيه هـدر للجهد والمال المبذولين في البرامـج التدريبية، إذ يؤدي نقص تلك الكفايات إلى فشل العملية التدريبية.

وتأتي كذلك أهمية هذه الدراسة نظراً لندرة الدراسات السابقة سواء العربية أم المحلية أو الأجنبيـة التـي بحثت في كفايات المـدرب المهنية المتعلقة بالتدريـب، إذ ركزت أغلبية الدراسـات السـابقة في مجال التدريب على التدريب ومشكلاته، وفي بعض الدراسات التي تناولـت المـدرب كانت تقتصر على المدرب في تخصص معين كالعلـوم، التربية... إلخ. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تسلط الضوء على المدرب في أهم مؤسسة تدريبية معنية بتدريب وتأهيل الكفاءات البشرية وتطويرها وهو معهد الإدارة العامة.

كما يؤمل الاسـتفادة من قائمة الكفايات المهنية اللازمة للتدريب والتي سـترد في هذه الدراسة:

- في الوصف الوظيفي لوظيفة المدرب.
- عند التخطيط للمسارات الوظيفية للمدرب.
- لدعـم مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية والذي بدأ المعهد تطبيقه عام ١٤٣٦هـ حيث يسـتفاد منه في بناء وتطوير الخطوط المرشدة لبرامج تدريب المدربين التي ستلبي الاحتياجات الفعلية للمدرب.
- عند الاستقطاب والاختيار (الاختبار ومقابلات التوظيف) والتعيين للعمل بصفة مدرب.
- عند إدارة الأداء الوظيفي للمدرب.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١- التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام.

٢- التعرف على الكفايــات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدرب في معهد الإدارة العامة من حيث:

١/٢ مــدى معرفة المــدرب في معهد الإدارة العامــة العامة للكفايــات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٢ مــدى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب مــن وجهة نظر المدرب في معهد الإدارة العامة.

٣/٢ مدى ممارسة المدرب في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٤/٢ الاحتياجات التدريبية من الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدرب في معهد الإدارة العامة.

٥/٢ التعــرف على العلاقــات الارتباطية بين معرفة المدرب للكفايــات المهنية اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها.

٦/٢ التعــرف على العلاقة الارتباطية بــين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض بشكل عام؟

٣- الكشف عن الفروقات بين آراء أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث (المعرفة، والأهمية، والممارســة، والحاجة إلى التدريب) تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وهي: الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوعه، فروع العمل.

أسئلة الدراسة:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام؟

٢- ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١/٢ ما مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

٢/٢ ما مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة؟

٣/٢ ما مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

٤/٢ ما مستوى الاحتياج للتطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

٥/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين معرفة المدرب للكفايات المهنية اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها؟

٦/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التدريب) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وهي: الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوعه، فروع العمل.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على مدى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة بكل فروعه للكفايات المهنية اللازمة للتدريب، ومدى أهمية وممارسة تلك الكفايات، ومدى الحاجة إلى التطوير والتدريب عليها.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني لعام ١٤٣٧/١٤٣٦هـ.

- الحـدود البشريـة: يتمثل مجتمع البحث بمدربي ومدربات معهـد الإدارة العامة بالمركز الرئيـسي والفـروع: الفرع النسـوي في مدينة الرياض، فرع المعهـد في المنطقة الشرقية، فرع المعهد في المنطقة الغربية، فرع المعهد في منطقة عسـير، الفرع النسـوي في المنطقة الشرقية، وتم تحديد حجم مجتمع البحث بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من قبل إدارة الموارد البشرية في المعهد وبلغ حجم مجتمع البحث (٦٧٥) سـعودياً وغير سـعودي في المركز والفروع (باسـتبعاد من يسـتكملون دراسـاتهم العليا من ماجستير ودكتوراه). واعتمدت الباحثة تطبيق أسـلوب الحصر الشـامل لجميع مدربي ومدربات المعهـد (مجتمـع البحث)، ولكن واجهـت الباحثة بعض المشـكلات حالت دون تطبيق أسـلوب الحصر الشـامل مما جعلها تلجأ إلى تطبيق أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة لجمع البيانات اللازمة للبحث حيث:

١- تم تصميم اسـتبانة البحث بشـكل إلكتروني وأصبحت جاهزة لإرسـالها لكل الزملاء والزميـلات (مجتمـع البحـث) وتـم توزيعهـا إلكترونيـاً في بداية الأسـبوع الأحد ١٤٣٧/٢/٢٤هـ وفي نهاية الأسـبوع بلغ عدد الاسـتبانات المعبأ (٤٩) فقط من كامل مجتمع البحث (المعهد وفروعه). وحيث إن نسـبة الاسـتجابات باتت ضعيفة جداً فقد بلغت ٧٪ تقريباً فقط من المجتمع.

٢- طلبت الباحثة المسـاعدة من إدارة الدعم المنهجـي والإحصائي بمركز البحوث لتحليل أسـباب ضعف نسبة الاستجابات وكيفية التغلب عليها وما هي الآليات التي تتبع في مثل هذه الحالات.

٣- تم تحليل الوضع لمعرفة الأسباب وراء ضعف الاستجابات وتم تحديدها بأحد العوامل التالية أو أكثر:

- أن الباحثة أرسلت الاستبانة للزملاء والزميلات (مجتمع البحث) على البريد الإلكتروني بشكل شخصي مما قلل الاهتمام بالرد.
- يأتي ضعف اسـتجابة المبحوثين من الزملاء والزميلات ربما لضغط العمل وانشغالهم بأعمالهم.
- أن الباحثة لم تضع تاريخاً معيناً لتلقي الاستجابات.

- التوضيـح للزملاء والزميلات (مجتمع البحث) ممن اسـتجاب في المرة الأولى بتعبئة استبانة البحث مشكورين ألا يشاركوا مرة أخرى.

٤- وعليه تم الاقتراح بأن يعاد إرسـال اسـتبانة البحث بالبريد الإلكـتروني بالتعاون مع الإدارة المختصـة بالمعهد (إدارة العلاقات العامة والإعلام) ليكون التوجيه رسـمياً مع تحديـد حد زمني - وليكن (أسـبوعاً) - للرد وتوضيح أهمية المشـاركة؛ لأن الباحثة زميلة بالمعهد وأنها مكلفة بالدراسة من قبل المعهد.

٥- بعدها تم تلقي ردود المبحوثين على الاستبانة مرة أخرى فكان عدد الاستبانات المعبأ (١٨٩) من كامل مجتمع البحث (المعهد وفروعه). وبلغت نسبة الاستجابات (٢٨٪) من حجم مجتمع البحث.

٦- بعدها كان القرار بتعديل أسـلوب جمع بيانات البحث من أسـلوب الحصر الشامل إلى أسـلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة وهو ما تم الاتفاق عليه مع إدارة الدعم المنهجي والإحصائي.

مصطلحات الدراسة:

الكفايات:

القـدرة على تحقيـق الأهداف وتحقيق النتائـج المرجوة بأقـل التكاليف من الجهد والوقت والمال.

الكفايات المهنية:

هـي قـدرة الفرد على أداء مهامه بمسـتوى معين من الإتقان يضمـن تحقيق النتائج المطلوبة منه في مواقف العمل المتصلة بمهنته (الشمري، ٢٠٠٥، ص٦).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها المدرب لأداء عمله بمسـتوى معين من الإتقان. ويقـاس بالدرجة التي يحصل عليها المدرب على الأداة المـستخدمة لكفايـات التدريب اللازمة الذي أعدته الباحثة.

المدرب:

هو الشــخص الذي يقوم بنقل الرســالة (المحتوى التدريبــي) من خلال قنوات اتصال (أســاليب وطرق التدريــب) إلى المتلقين (المتدربين). ويعد المــدرب محور عملية الاتصال التدريبي (بوب، ٢٠٠٤، ص٢٩)، وهو المرشــد والموجه والمنظــم والقائد للعملية التدريبية (الطعاني، ٢٠٠٧، ص٣٧).

والمدرب في هذه الدراسة هو الذي يقوم بمهام التدريب ويقوم بنقل المعارف والمهارات والاتجاهات والســلوكيات إلى المتدرب، مستخدماً أســاليب وطرقاً ووسائل تدريبية متنوعة مناسبة للبرامج التدريبية، وممتلكاً لكفايات مهنية من صفات ومعارف ومهارات واتجاهات ليحقق غايات التدريب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.



الفصل الثاني
مراجعة أدبيات الدراسة

المبحث الأول: التدريب:

١/١ مفهوم التدريب الإداري:

تتعدد تعريفات الباحثين للتدريب، فيرى (الشهري، ١٤٣٣هـ ص٦٣) أن التدريب «هو العملية المخططة والمنظمة التي تستهدف إكساب المعارف والمهارات وتغيير الاتجاهات لأداء عمل، أو تحقيق هدف معين».

أما تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) فإنه موجز، ويحدد معنى التدريب بأنه: «تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية يهتم بتجديد وتطوير الكفايات الرئيسية للقوى البشرية» (الحدال، ١٤٣٥هـ ص١٦).

ويعرف (ويلز، ٢٠٠٥م، ص٤١) التدريب بقوله: «التدريب هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس»، ويضيف بأنه لم يضمن التغير في الاتجاهات داخل التعريف لأن بيئة العمل وثقافته هي التي تحدد الاتجاهات في الأساس، فضلاً عن كونه صعب القياس.

ويذكر (رضا، ٢٠٠٣م، ص١٥) التدريب «بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل».

ومن استعراض التعريفات السابقة نجد أنها تسير في خط واحد وهو الاتفاق على أن التدريب يستهدف التغيير أو التحسين أو التطوير للمعارف والاتجاهات والسلوك. وتتفق الباحثة مع وجهة نظر الباحثين حول أهمية تغيير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات ومن ثم وضعها في التعريف الخاص بالتدريب.

وبناء على ما تقدم يعرف التدريب الإداري بأنه «جهود منظمة ومخطط لها تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في معارف واتجاهات ومهارات المتدربين، لينتقل المتدربون من مستوى إلى مستوى أفضل مما يساعد على رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم» إذ إن الأداء

الفاعــل لأي موظف هو محصلــة تفاعل عدة عوامل أهمها: كفايــات الموظف، متطلبات الوظيفة، وبيئة التنظيم.

وتجدر الإشــارة إلى أنــه عند الحديث عن مفهوم التدريب لابد من الإشــارة إلى أهمية التمييز بين مفهومي التعليم والتدريب والذي يوضحه الشكل (١)

شكل رقم (١)

الفرق بين التعليم والتدريب

كما أوضح (ياغي، ٢٠٠٣م) أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم في الجدول (١)

التعليم	• هو زيادة المعلومات العامة للفرد، والقدرة على التفكير وإكساب المعرفة والمهارة لتطوير عادات الفرد وتقاليده
التدريب	• تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبح الأداء أكثر فعالية وكفاءة.

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف أو الفرد في المعاهد أو المراكز التدريبية	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي تلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس والجامعات
تعرف عملية التدريب بأنها عملية لإحداث تغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد ليصبح الأداء ذا كفاءة وفعالية	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين
هدف التدريب: زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم لأداء أعمالهم	إعداد الأفراد فكرياً وعقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العملية
يركز على الشخصية وعلى الفرد نفسه لا على موضوع التدريب	يهتم أساساً بالمعارف ويركز على موضوع التعليم
يركز على إحداث التفاعل الحقيقي مع الفرد أكثر منه على الموضوع	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر من الفرد
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد ومراكز التدريب والدوائر الحكومية ومديري التدريب والمتدربين	تقع مسؤولية التعليم على عاتق دور العلم كالمدارس والجامعات ووزارات التربية والتعليم

٢/١ أهداف التدريب:

أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجــري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، وتحديد أهداف التدريب مرحلة مهمة جداً حيث يساعد على فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف. وبدون تحديد الأهداف يصبح التدريب عملية فاشلة، هادرة للمال والجهد والوقت.

وقــد لخص (ياغي، ٢٠١٠، ص٩-١٢) ذلك في الشــكل (٣) الذي يوضح هرمية الأهداف التدريبية (تصنيف الأهداف).

شكل (٢)
هرمية الأهداف التدريبية (تصنيف الأهداف)

وينبغي أن تركز أهداف التدريب على الحاجات التدريبية المطلوبة، وذلك بتحديد التغييرات المطلوب إحداثها في معلومات أو مهارات أو اتجاهات المتدربين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

إن التدريب ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف عديدة تهم المتدرب والمنظمة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الأهداف الإنتاجية العالية للمنافسة والتحسين المستمر للأداء.

٣/١ أهمية التدريب:

يجد المتتبع لأدبيات التنمية المجتمعية - خلال العقود الثلاثة الماضية - أن موضوع التدريب قد شغل مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، وأنه أصبح علماً اجتماعياً مستقلاً بذاته بعيداً عن علم الإدارة له بنيته الفكرية، وهدفه المتمثل في تنمية معارف ومهارات وتغيير اتجاهات الأفراد والمنظمات بل وحتى المجتمعات، واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستمرارية (الشال، ٢٠٠٨، ص١١).

ويؤكد تقرير الجمعية الأمريكية للتدريـب والتطوير(ASTD) لعام ٢٠٠٦م أن صناعة التدريب تنمو في جميع القطاعات بشكل مطرد من حيث الكم والكيف، وأن ما تم إنفاقه في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام (٢٠٠٦) بلغ (١٠٩ر٢٥) بليون دولار لتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين في المنظمات الأمريكية (اليوسف، ١٤٣٠، ص١٠-١٢).

وقد صنف (السكارنة، ١٤٣٢، ص ٢٤-٢٥) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمتدربين كما يوضحه الشكل (٢).

شكل (٣)

أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات والمتدربين



من خلال ما سبق نجد أن التدريب يمثل المحور الأهم في عمليات التنمية المستمرة، فمن خلاله تتحقق التنمية الشاملة لمواكبة المتدربين في المنظمات للمستجدات العصرية والتطورات الهائلة المتسارعة.

٤/١ المبادئ الأساسية للتدريب:

ترتكز برامج التدريب الحديثة على مجموعة من المبادئ الأساسية يذكرها الشمري (٢٠٠٥م، ص٢٥-٢٦) نقلاً عن الطعاني (٢٠٠٢م، ص١٩-٢٢) والمغيدي (١٤٢١، ص٨٧-٨٨) ويمكن إجمالها بما يلي:

١- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.

٢- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.

٣- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.

٤- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برامج التدريب.

٥- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.

٦- أن يستثمر التدريب معطيات التقنية الحديثة.

٧- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.

٨- اعتماد البرنامج التدريبي على اكتساب الكفايات المهنية للمتدربين.

٩- أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة.

١٠- الاختيار الدقيق للمدربين لكي يحقق التدريب أهدافه بشكل فعال.

١١- الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجة التدريبية.

١٢- الاختيار المناسب لمكان وزمان التدريب.

١٣- أن التدريب نظام مستمر وهو نشاط حيوي يدل على حيوية المنظمة.

١٤- أن التدريب نشاط متجدد، ويجب أن لا يصاغ في قوالب جامدة بل لابد أن يخضع للتطوير المستمر.

١٥- أن التدريب نظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات، كما أنه متكامل مع بقية النشاطات والأنظمة في المنظمة.

١٦- أن التدريب عملية إدارية وفنية، تحتاج إلى خبرات إدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة كـما أنها تتطلب خبرات فنية في كيفية تحديـد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها، وتقويمها.

نجد من الاستعراض السابق أن التدريب نشاط ليس عشوائياً بل مبني على مبادئ وأسس دقيقة ومدروسة تعنى ببلوغ الأهداف المرجوة من خلال كل الأساليب والوسائل المعينة على ذلك فهو بذلك عملية منظمة وهادفة ترتكز على مبادئ أساسية يوضحها الشكل (٤).

شكل (٤)

مبادئ التدريب

- التخطيط العلمي الشامل
- الدقة
- المرونة
- الاستمرارية
- الواقعية
- التحفيز
- تكافؤ الفرص

٥/١ عوامل نجاح التدريب:

يعتمـد نجاح العمليـة التدريبية على عدد من العوامل مـن أهمها: المدرب، المتدرب، المنهج التدريبي، وسـائل التدريب والمعينات والأدوات التدريبيـة، فضلاً عن قيام العملية التدريبية على تلبية حاجات تدريبية حقيقية في الأساس، والبيئة التدريبية.

ويذكر (تريسي، ٢٠٠٤، ص٤) أن هناك عوامل تســاعد في نجاح العملية التدريبية وهي كما يلي:

١- الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.

٢- أن تركز برامج التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب.

٣- أن تلبي البرامج التدريبية حاجات المنظمة والموظف.

٤- أن تتضمن العملية التدريبية نظام تقويم وتحديث مستمرين.

٥- أن تطبق برامج التدريب المبادئ الصحيحة لتعلم الكبار(الأندراجوجيا).

٦- أن تتيح البرامج التدريبية فرصاً للمتدربين لتطبيق وممارسة ما تعلموه.

ومن معايــير التدريب الناجح ما ذكره (مركز الخبرات المهنيــة للإدارة، ٢٠٠٦م، ص٦١) والذي يوضحه الشكل (٥).

شكل (٥)

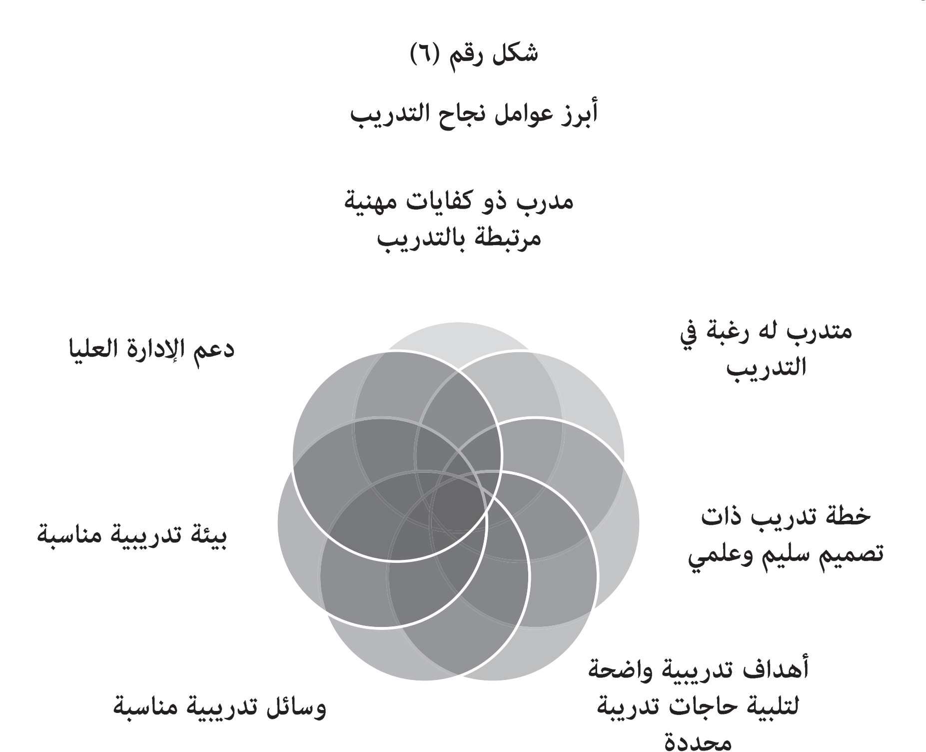
معايير التدريب الناجح



ويمكـن أن نلخـص أبرز عوامل نجاح التدريب في الشـكل رقـم (٦). (الحدال، ٢٠١٤، ص٣٤).

شكل رقم (٦)

أبرز عوامل نجاح التدريب



٦/١ معهد الإدارة العامة:

تعد القوى العاملة بمثابة العمود الفقري للتنمية والتقدم، ومن هذا المنطلق بذلت المملكة العربية السعودية جهوداً طيبة في تخطيط وتنمية القوى العاملة منذ بداية عصرها الحديث.

ففـي المراحل الأولى للإصلاح الإداري (١٣٧٧-١٤١٩هـ) في المملكة العربية السـعودية، ومع توسـع الجهاز الحكومي وتنوع أنشـطته أدركت الحكومة أن ثمـة نقصاً في الكفاءات المدربة في هذا القطاع، ولتوفير القوى العاملة الماهرة القادرة على الاضطلاع بالمسـؤوليات الملقاة على الدولة تم الاسـتعانة بالخبراء الأجانب لدراسـة وضـع الإدارة العامة بالمملكة،

مــن خبراء في صندوق النقد الدولي، وخبراء من البنك الدولي للإنشــاء والتعمير، وخبراء من مؤسسة فورد الاستشارية لدراسة الأوضاع الإدارية السائدة، وكان من أهم التوصيات إنشاء معهد الإدارة العامة عام ١٣٨٠هـ لتكون مهمته تدريب موظفي الدولة ورفع مستوى الأداء واتباع أحدث الأساليب الإدارية (رشيد، ٢٠٠٤، ص٨٥).

ولقد دعمت حكومة المملكة حفظها الله إســتراتيجيات تنمية الموارد البشرية مالياً من خــلال اعتــماد ما يزيد عن (١٦٨) مليار ريــال من النفقات العامة للتعليــم العام والعالي، وتدريب القوى العاملة، حيث لا تقل نسبة المقترح تدريبهم في الجهاز الحكومي عن (٥٪) من مجموع القائمين على رأس العمل عند إعداد الخطة كل سنة (البواردي، وآخرون، ١٤٣٣، ص٤).

وهناك أجهزة حكومية بعينها تقع عليها مســؤولية الإســهام في تحقيق أهداف التنمية الإداريــة من خلال تنمية وتطوير القوى العاملة، وهذه الأجهزة كما وردت في (الشــقاوي، ١٤٣٣، ص١٥٩-١٧٧) يوضحها الشكل (٧).

شكل (٧)

أجهزة تنمية وتدريب الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية



وإدراكاً من المملكة العربية الســعودية لأهميــة العنصر البشري وضرورة العناية بإعداد كوارد إدارية وطنية قادرة على تحقيق ما تتطلع إليه المملكة من نهضة شاملة، فقد جرى إنشاء

معهد الإدارة العامة بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ بوصفه هيئة حكومية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، ويتولى إدارته مجلس إدارة برئاسة معالي وزير المالية، إلا أنه بتاريخ ١٤١٦/٣/١٨هـ تم إعادة تشكيل مجلس إدارته ليصبح رئيس مجلس إدارة المعهد وزير الخدمة المدنية بدلاً من وزير المالية، وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥) وتاريخ ١٤١٦/٣/١٨هـ.

ويمثل التدريب في المجالات الإدارية النشاط الأساسي والمحوري للمعهد إذ يتولى في هذا المجال:

١- وضع وتنفيذ برامج تدريبية لموظفي الدولة في أثناء الخدمة لجميع المستويات الوظيفية في الخدمة المدنية.

٢- وضع وتنفيذ برامج إعدادية (تأهيلية) لمواجهة حاجات القطاعين الحكومي والخاص.

٣- عقد الحلقات التطبيقية والندوات للقيادات الإدارية.

وينصب التدريب في معهد الإدارة العامة على بعدين هما: التدريب أثناء الخدمة، والتدريب قبل الخدمة (الإعدادي). فالتدريب أثناء الخدمة يهدف إلى زيادة قدرات الموظفين ومهاراتهم لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، في حين يسعى التدريب قبل الخدمة (الإعدادي) إلى تأهيل القوى البشرية الوطنية لسوق العمل بشقيه الحكومي والخاص.

ومعهد الإدارة العامة هو الجهة المركزية للتدريب والتطوير الإداري في المملكة، فهو يعمل على تلبية الحاجات التدريبية لجميع موظفي الدولة من المرتبة الأولى وحتى المرتبة الخامسة عشرة، والمساهمة في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرض عليه من الوزرات والقطاعات الحكومية، والبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة (معهد الإدارة العامة، إنجازات معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً، ١٤٣٠هـ ص١٦-٢٣).

ويقوم بالتدريب في المعهد نخبة من المدربين الذين يتم استقطابهم من خريجي الجامعات سواء المحلية أم العالمية في مختلف حقول الإدارة، وغيرها.

المبحث الثاني: الكفايات المهنية:

١/٢ المفهوم اللغوي:

ذكـرت معاجم اللغة (كفى) الشيء (يكفي) (كفاية) فهو (كاف) إذا حصل به اسـتغناء عن غيره. و(اكتفيت) بالشيء اسـتغنيت به أو قنعت به، وكل شيء سـاوى شيئاً حتى صار مثله فهو(مكافئ) له (المصباح المنير. الجزء الأول. ص٥٣٧). أما في قاموس المورد فقد جاء تعريف كلمة الكفاية بأنها «كفاية ومقدار وكفاءة وجدارة ومقدرة» وهي مسـاوية لكلمة competency والتـي تعني «كفء أو وافٍ بالغرض» (البعلبكي، ٢٠٠٢)، وجاء معنى كلمة كفاية (competence) في قاموس وبستر (websters.1986) أنها: «كل ما يتوفر لدى الفرد مـن قدرات ومهارات تكفي لأداء عمل ما» (الفقـي، ٢٠٠٤، ص٣٢). وذكر قاموس التربية الإنجليـزي أن الكفاية (Competence) تعني «تفهم، مهارة عاليـة، مقدرة، موهبة، قدرة، إجادة، خبرة، براعـة، قابليـة، مؤهل» (Wordsmyth Dictionary.2002).

٢/٢ المفهوم الاصطلاحي:

جاءت العديد من التعريفات لتوضيح مفهوم الكفاية منها:

عرفها (عزمي، ٢٠٠٦): بأنها القدرة على القيام بعمل شيء ما بكفاءة وفعالية وبمستوى معين.

ويعرّف (الدريج، ٢٠٠٣) الكفاية بأنها: قدرات مكتسـبة تسـمح بالسـلوك والعمل في سـياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشـكل مركب.

وتعرف (الفتلاوي، ٢٠٠٣) الكفاية بأنها: قدرات نعبر عنها بعبـارات سـلوكية تشـمل مجموعـة مهام (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمسـتوى معين مرض من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل.

وعرف (زيدان) الكفاية بأنها: القدرة على ممارسة عمل أو مجموعة من الأعمال نتيجة كل أو بعض العناصر التالية (زيدان، ١٩٩٤، ص١٨٣):

١- المؤهل أو المؤهلات الدراسية التي يحصل عليها الفرد في تخصص واحد أو أكثر.

٢- الخـبرة العلمية والعملية الناتجة عن ممارسـة فنيـة تطبيقية لمدة تكفي للحصول على هذه الخبرة.

٣- القيام بأبحاث علمية ونشر نتائجها.

وعرفهـا (الطعـاني) بأنها جميـع المعارف والمهـارات والقدرات والاتجاهـات المتعلقة بوظائف الشـخص التي يؤديها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها (الطعاني، ٢٠٠٢، ص٦٩).

وترى الباحثة من خلال ما سبق عن مفهوم الكفاية أن:

١- لـكل دور وظيفـي يقوم به الفرد كفاياته الخاصة ومن ثـم فإن هذه الكفايات تتطلب مسـتوى معيناً من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتناسـب مـع الدور الوظيفي للفرد.

٢- الكفاية ترتبط بتحقيق الأهداف والوصول إلى المخرجات المطلوبة.

٣- الربط بين الكفاية ودرجة الأداء الذي يعد الحد الأدنى لقبول الكفاية.

لذا يمكننا القول إن الكفاية يجب أن تظهر في سـلوك وأداء المدرب عند قيامـه بعمليـة التدريب حتى يمكن قياسها وتقويمها. فتوفير المدرب الجيد يعد التزاماً نحو مهنـة التدريب مما يدعو بالضرورة إلى الاهتمام بالأسـاليب والاتجاهات الحديثة في مجـال إعداد وتدريب المـدرب مما يدعو إلى أهمية إعـادة النظر في برامج إعداد المـدرب لتمكين المدربين قبـل انخراطهم في المهنة من إتقان تلك المهارات.

وفي ضـوء التعريفات السـابقة وتحليلها وقـراءات الباحثة في الأدبيـات التـي تناولت موضـوع الكفايات المهنية تخلص الباحثة إلى تعريف إجـرائي للكفاية بما يتفق ومتطلبات هذه الدراسة، فتعرف الكفاية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها المدرب لأداء عمله - وهو التدريب في هذه الدراسة - بمستوى معين من الإتقان. ويقـاس بالدرجة التي يحصل عليهـا المدرب على الأداة المسـتخدمة لكفايـات التدريب اللازمة الذي أعدته الباحثة.

٣/٢ الفروق بين مصطلح الكفاية ومصطلح المهارة، والكفاءة، والأداء (السلومي، ٢٠٠٦، ص٣١-٣٢):

الكفاية والمهارة:

الكفايــة هي امتلاك المدرب مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء مهمة ما، في حين تعني المهارات الإتقان والسرعة في الأداء، وعليه فإن مفهوم الكفاية أشمل من مفهوم المهارة، وإن المهارة تمثل جزءاً من الكفاية.

الكفاية والكفاءة:

الكفاية هي تحقيق الحد الأدنى المطلوب في حين تمثل الكفاءة الحد الأعلى من الجدارة.

الكفاية والأداء:

الكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما، في حين يمثل الأداء المظهر العملي للكفاية.

٤/٢ مصادر اشتقاق الكفايات وتصميمها:

تتعــدد مصادر اشــتقاق الكفايات بتعدد الدراســات والأبحاث التــي أجريت لتحديد كفايــات التربويين، وذكرت (القاضي، ١٤٣٠، ص٧٢) نقلاً عن جامل (١٩٨٨) الأســس العامة لاشتقاق الكفايات كما حددها كوبر(Cooper) على النحو التالي:

١- الأســاس الفلســفي: ويعد بمثابة الحاكم الذي يتم في ضوئه وضع المنطلقات التي تتفق مع قيم المجتمع وفلسفته.

٢- الأســاس التخصصي: ويتيح هذا الأســاس فرصــة تحديد الكفايات من خــلال البيانات المعرفية، والتنظيمات المتنوعة في مجال التخصص، وغالباً ما تكون الكفايات التي تحدد في ضوء هذا الأساس كفايات تخصصية تقوم على المعرفة بصفة أساسية.

٣- الأســاس الأدائي «الممارسة العملية»: ويقوم هذا الأســاس على مفهوم أن الكفاية يمكن تحديدها من خلال التحديد الدقيق لما يفعله المدربون الأكفاء أثناء ممارساتهم المهنية،

لأن المدرب المقتدر تظهر كفاءته من خلال أدائه لمهامه المحددة مثل: الاتصال الفعال، التنمية المهنية... إلخ.

٤- الأســاس التطبيقي: وهو يتم ببعض التجارب التطبيقية والبحوث التي يمكن أن تشــكل أساساً نظرياً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات.

٥/٢ أساليب اشتقاق الكفايات المهنية:

ذكر (البطي) أن هناك أساليب لاشتقاق الكفايات وهي (البطي، ١٤٢٧):

١- أســلوب تخمين الكفايات المعتمد على تصورات الخــبراء ذوي الخبرة والدراية في مجال الكفايات.

٢- أسلوب تحليل المهام والأدوار التي على المدرب القيام بها، وترجمتها إلى كفايات، ووضع معايير مرغوب فيها لأداء كل مهمة.

٣- أسلوب الاعتماد على نظرية تربوية حديثة.

٤- الاستفادة من البحوث والدراسات وما توفره من معلومات ومعارف في تحديد الكفايات.

٥- أسلوب تقدير الحاجات: ويقصد بها اتخاذ حاجات المجتمع المحلي أو المجتمع المؤسسي أساساً لتحديد الكفايات.

ويمكن القول بأن المزاوجة بين الأســاليب السابقة تعد منهجية فاعلة لاشتقاق الكفايات لما يحققه ذلك من تنوع علمي يؤدي إلى نتائج عملية هادفة، ولكن تبقى المنهجية العلمية التــي يعتمدها الباحث في الوصول إلى القائمة النهائيــة وخطوات اعتمادها وقدرة الباحث على البحث من المصادر المختلفة هي الأساس في الوصول إلى القائمة النهائية المعتمدة.

٦/٢ طرق تحديد الكفايات المهنية:

لقد ذكر (الشمري، ١٤٢٧هـ) أن أهم الطرق والأدوات العلمية التي يستخدمها الباحثون في تحديد الكفايات على النحو التالي:

١- الملاحظة المنظمة: ويستخدمها الباحثون لرصد السلوك الفعلي للأداء.

٢- الاســتبانة: وهي أداة علمية تســتخدم لجمع البيانات عن حقــل ما، وذلك عن طريق

جمع المعلومات والبيانات اللازمة بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة لتبني القائمة الخاصة بالكفايات.

٣- المقابلة الشخصية: وتستخدم عادة للتحقق والتأكد من النتائج التي يحصل عليها الباحث من خلال استخدامه لبعض أدوات البحث العلمي.

٤- تحليل الأدوار: ويستخدم في تحليل المهام والأدوار التي يقوم بها شاغل الوظيفة بغرض تحديد الكفايات التي تشتمل عليها تلك المهام.

٥- التنبؤ والاحتمال: ويستخدمه الباحثون في الغالب لاستقرار الصور المستقبلية لإعداد الفرد.

٧/٢ صياغة الكفايات:

ذكر البطي (١٤٢٧هـ) صيغاً مختلفة للكفايات من قبل الباحثين، توجزها الباحثة في النقاط التالية:

١- منهم من يجعلها عامة جداً فيقلل من عددها ويعبر عنها بعبارات عامة واسعة، دون تفصيل لها، كأن يقول: (كفايات تنفيذ التدريب).

٢- ومنهم من يجعلها مفصلة، تتعدد بحيث تحوي الكفاية عنصراً واحداً فقط حتى تصل في عددها إلى المئات أحياناً (نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب ASTD سابقاً، وATD حالياً).

٣- ومنهم من يجمع بين الأسلوبين، فيضع كفاية عامة تتبعها عناصر، كأن يقول: الكفايات الشخصية والإنسانية، ثم يذكر عناصر تلك الكفاية: مثل كفاية السمات والأخلاق، كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية.

٤- ومنهم من يصوغ كفايات عامة ويذكر لكل كفاية معايير الأداء أو مؤشرات الأداء.

٥- ومنهم من يجعل الكفاية على شكل عنوان ثم يشرحها في سطرين أو ثلاثة.

٦- ومنهم من يصوغ الكفاية على شكل مصدر في حين يصوغها البعض بأسلوب الفعل.

ونشير هنا إلى أن الباحثة جمعت بين العنصر (٣) والعنصر (٦). في صياغتها للكفايات في استبانة البحث.

٨/٢ أساليب تنمية الكفايات المهنية:

تتعدد اســاليب تنمية الكفايات المهنية، ويمكن تصنيفها إلى حســب المشاركين فيها إلى نوعين أساسيين هما:

١- أساليب فردية:

وتســتخدم لتنمية كفايات فرد واحد مثل التعليم المبرمج، الحاسب الآلي، تطبيق نموذج التنمية الموجه فردياً، والنموذج الشخصي للتدريب.

٢- أساليب جماعية:

وتســتخدم لتنمية كفايــات مجموعات صغيرة أو كبيرة مــن المدربين مثل: المحاضرات التخصصية والدروس التوضيحية، والندوات، واللجان، والمؤتمرات، والبرامج التدريبية وغيرها.

كما يمكن تصنيف هذه الأساليب حسب إجرائها إلى:

١- أســاليب نظرية وتشــمل: المحــاضرات التخصصية والــدروس التوضيحيــة والندوات، والمؤتمرات، والقراءات، وإجراء البحوث... إلخ.

٢- أساليب ميدانية عملية وتشمل: التدريب أثناء الخدمة، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والتدريب الحسي، وتدريب القرناء، والورش التدريبية... إلخ.

٣- أســاليب ذاتية تقنية وتشــمل: التدريب باستخدام الحاســب الآلي، واستخدام الفيديو والتلفزيون، والتعليم المبرمج، والتدريب عن بعد... إلخ.

المبحث الثالث: المدرب:

تتكون عملية التدريب من عدة أركان يمثلها الشكل (٨).

ولا شــك أن المدرب هو عصــب العملية التدريبية وهو المحرك الأســاس لنجاحها وهو العنصر الأهم. فلو تصورنا أن البرامج كانت وفق حاجة تدريبية ســليمة، ولكن لم نوفق في اختيار المدرب الكفء، فإن العملية التدريبية ستفشل. وبشكل عام يعد كثير من الباحثين أن المدرب هو أبرز العناصر الأساسية في العملية التدريبية، ومن خلال ما يقوم به من مهام يحكم على فعالية التدريب ونجاحه أو إخفاقه (النهار، ٢٠٠١م، ص٥).

١/٣ من هو المدرب:

عرف (السـكارنة، ١٤٣٢) المدرب بأنه الشـخص الذي يتمتع بالصفـات والمهارات التي تمكنـه من إيصال الأفـكار والمعلومات للمتدربين بصورة سـليمة وبطريقة مميزة تنم عن قدرات وخبرات يتمتع بها.

شكل (٨)

أركان العملية التدريبية

المدرب
بيئة التدريب
المهارات التدريبية
المتدرب

ويعرف (الطعاني، ١٤٢٧هـ) المدرب بأنه الشـخص الذي يقوم بنقل المعرفة، وإكسـاب المهارات، أو تغيير الموقف والسلوك من خلال برنامج أو برامج تدريبية.

والمدرب كما ورد في (الحدال، ١٤٣٥هـ) نقلاً عن (برود ونيوسـتروم، ١٩٧٧، ص٢٢) هو: «أحد المتخصصين في تنمية الموارد البشرية، ويقوم بتحليل مشـكلات الأداء، ويصمم وينفذ ويقـوّم العملية التدريبيـة، ويدير التدريب بطرق متعددة، ويديـر عمليتي تصميم ونقل الخبرات التعليمية».

كما يعرف المدرب بأنه الشـخص الذي يتحمل مسـئولية تنفيـذ التدريب وترجمته إلى الواقع العملي للمتدربين.

كما ذكر (الهاجري، ١٤٣٢، ص٥٣) أن هناك ثلاثة مصطلحات تسـتخدم بالتبادل لوصف الممـارس الذي يعلم ويدرب في مجال تنمية الموارد البشرية وهذه المصطلحات الثلاثة هي: المعلم، والمدرب، والميسر. وجميعها تشـير إلى الشـخص المسـؤول عن نشر المعلومات أو الشخص المسؤول عن الاستفادة من خبرة المتدربين.

وتـرى الباحثة أن المدرب هو الذي يقوم بمهام التدريب ويقوم بنقل المعارف والمهارات والاتجاهات والسـلوكيات إلى المتدرب، مستخدماً أساليب ووسائل تدريبية متنوعة مناسبة للبرامج التدريبية، وممتلكاً لكفايات مهنية من صفات ومعارف ومهارات واتجاهات ليحقق غايات التدريب.

٢/٣ المدرب بوصفه معلماً للكبار:

أنشـأ مالكوم نولز (١٩٨٠) نظرية أسـماها الأندراجوجي أي علم تعليم الكبار وعرفها «بأنها فن وعلم مساعدة الكبار على التعلم» (Mary E.Fleek,2002,24) بنى هذا المصطلح على أربعة افتراضات هي:

١- مفهوم المتعلم: المتعلم الكبير يصبح موجهاً داخلياً للتعلم.

٢- دور خـبرات المتعلم الكبير: الكبير غني بالمعـارف والخبرات الماضية التي تصبح مصدراً متزايداً للتعلم.

٣- الاسـتعداد للتعلم: المتعلم الكبير محفز داخلياً ومسـتعد للتعلـم عندما تكون خبراته محتاجة إلى هذا التعلم.

٤- التوجه نحو التعلم: يرغب المتعلم في التطبيق الفوري للمعارف والمهارات التي اكتسبها.

بناء على الافتراضات السابقة فإن مدرب المتعلم الكبير ينبغي عليه ما يلي:

١- تهيئة المناخ المادي والنفسي الجيد للتدريب والتعليم.

٢- يشرك المتعلم الكبير في تشخيص احتياجاته التعليمية.

٣- يشرك المتعلم الكبير في التخطيط للتعلم ويصبح دور المدرب كموجه ومصدر.

٤- يشــجع المتعلم الكبير على صياغة أهدافه التعليمية لتكون مسؤولية مشتركة بينه وبين المتعلم الكبير.

٥- يشجع المتعلم الكبير على تحديد الموارد والإستراتيجيات واستخدامها لتحقيق أهدافهم.

٦- يدمج المتعلم الكبير «ذوي الخبرات الفنية» للمساعدة على في تحقيق أهداف التعلم.

٧- يركــز على التطبيقات العملية في عملية التعلم، ويجعل مشــكلات المتعلم الكبير محط الاهتمام.

٨- يــشرك المتعلم الكبير في تقويم عملية تعلمهم ويقــدم فرصاً للتقويم الذاتي أثناء عملية التعلم.

ويشــير نولز في نموذجه إلى أن المدرب الفعال لكي يكون مدرباً للكبار عليه أن يمتلك كلاً من المهارات الفنية والمهارات الشــخصية، وهاتان المهارتان تتحققان من خلال دورين هما: خبير محتوى، وميسر التعليم والتعلم.

وأشار (Brookfield,1986,p26) إلى ستة مبادئ تحدد أدوار المدرب بصفة ميسر وهي:

١- ينخرط المتعلمون الكبار في التعلم نتيجة لقرارات خاصة بهم ومشاركتهم تكون تطوعية.

٢- المشاركة الفعالة تكون من خلال تحقيق الاحترام بين المشاركين.

٣- التسهيلات هي عملية تعاونية.

٤- التركيز الرئيسي في التسهيلات تكون على التطبيق العملي للتعلم.

٥- يهدف التسهيل والتيسير لتعزيز روح التفكير النقدي لدى المتعلم.

٦- الهدف من التيسير والتسهيل هو تحقيق التوجيه الذاتي، ومنح سلطة للمتعلم الكبير.

وبناء على ما ســبق فإننا نســتطيع التمييز بين المدرس والمدرب في العديد من العناصر التي يوضحها الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

الفرق بين المدرس والمدرب

م	المدرس	المدرب
١	افترض أني أعرف ما هي احتياجاتك	إنني اعتمد على خبرتك
٢	أقرر ما هو الأفضل لك	أتوقع أنك ستتخذ قراراً أفضل مني
٣	أنا أعمل على المحتوى وأقدمها لتعلمك	أنا أمتثل وأبني بناء على ترتيباتك أنت
٤	أنا أقدم لك خبرتي ومعلوماتي	أقدر وأثمن خبراتك وأعتمد عليها
٥	أنا الذي أقوم بالتفكير عنك	أتصور أفكارك وأمثلها عنك
٦	أنا أقدم لك المضمون وفهمي للموضوع	أستمع وأتقبل
٧	أنا أقيّم أداءك	أحتاج إلى تقييمك مثل ما هو صعب علي أن أحكم على ما هو صواب

وخلاصة القول أن المدرب الفعال هو الذي على دراية بما يسمى بالتصميم التعليمي، كما أنه هو الذي امتهن التدريب واتخذه مساراً رئيساً له، وأضفى ذلك على أدائه بعداً ذاتياً مميزاً يعرف به، وتمسك بقيم المهنة والأعراف والممارسات الإيجابية المتعارف عليها بين الممارسين له، كما أثرى خبرة التدريب ودعم الرغبة في التعليم والتعلم والتطور والنمو لدى الآخرين، ويعرف دائماً بأن المعرفة هي نقطة القوة والتوازن الدائمة المتجددة في حياته وفي مهنته (توفيق، ٢٠٠٩، ص ١٥).

٣/٣ صفات وخصائص المدرب المتميز:

تتأثر فعالية المدرب بالعديد من العوامل، ومن هذه العوامل صفات المدرب، فقد تجد من المدربين من يمتلكون خبرات عالية، لكن لا يصلحون للتدريب بسبب نقص بعض الصفات اللازمة كالحماس، والتحفيز... إلخ. ومما ذكره المؤلفون والباحثون أمثال (باورز، ٢٠٠٤، ص ٣٤)، و(السكارنة، ١٤٣٢، ص ٣٣٤)، و(الهاجري، ١٤٣٢، ص ٥٥-٦١)، و(الغريب، ٢٠٠٢، ص ٤١) من الخصائص والصفات الهامة للمدرب ما يلي:

١- الأمانة والاستقامة: فالمدرب قدوة لغيره، لذا فهو مطالب بأن يكون أميناً ومستقيماً ومتحلياً بالأخلاق الحسنة الطيبة.

٢- الحــماس: يمثل الحماس بعــداً جوهرياً في خصائص المدرب البارع حيث يؤثر في حماس المتدربين بشرط عدم المبالغة به.

٣- الحيوية والنشاط: وهي مرتبطة بالحماس ولكنها مهمة لجذب انتباه المتدربين.

٤- التحفيز والتشجيع: أي يحفز المتدربين ويدفعهم للتعلم.

٥- الصــبر: تــدرك الباحثة أهمية هــذه الصفة لما يتعرض له المدرب مــن مواقف وأزمات ومتطلبات تحتاج إلى الكثير من الصبر.

٦- حســن الإنصات: وهي من أهم أنواع الاتصال لأهميتها إذ على المدرب حســن الإنصات للمتدرب وعدم مقاطعته.

٧- التغذية الراجعة: وتتصل هذه الصفة بالصفة السابقة وهي حسن الإنصات حيث يترتب على حســن الإنصات إعطاء التغذية الراجعة الصحيحة للمتدرب والإجابة عن أسئلتهم بصورة بناءة.

٨- التلقائيــة المؤثــرة: في الطرح بعيــداً عن التعالي والغرور أو اســتعراض القوى المعرفية، وبعيداً كذلك عن الرياء لكسب رضا المتدربين أو أطراف أخرى.

٩- حسن التصرف: أي امتلاك الحكمة في التعامل مع المواقف.

١٠- الرغبة في العمل وتحمل المســؤولية: ذكرنا سابقاً في تعريف المدرب أنه الشخص الذي اتخذ من التدريب مهنة ومســاراً رئيســاً له فيقدم على عمله برغبة وبتحمل مسؤولية هذا العمل.

١١- الحزم: أي القدرة على السيطرة المقبولة دون غضب أو تجهم.

١٢- المرح والفكاهة: أي إشاعة روح الدعابة المتزنة لتهيئة مناخ تدريبي جاذب.

١٣- المرونــة: أي قدرتــه على التعامل مع المواقف الطارئــة وتعديل خطته تبعاً لما يحدث لمراعاة حاجات المتدربين.

١٤- الحضــور: أي مــا نعنيه أن يكون لدى المدرب ما يســمى (الكريزمــا) وهي من أكثر الصفات إثارة للإعجاب لأي مدرب يتميز بها.

١٥- سعة المعرفة والاطلاع: يجب على المدرب المتميز محاولة اللحاق بكل ما هو جديد في مجال التدريب، ويكون قادراً على وضع خطة لنموه المهني.

١٦- حسن المظهر.

٧- الذكاء.

١٨- سلامة الحواس واللياقة الجسدية.

١٩- الثقة بالنفس والآخرين.

٢٠- التعاون.

٢١- قوة الملاحظة وسرعة البديهة.

٢٢- المبادرة.

٢٣- الحدس.

٢٤- الإبداع والابتكار.

ويوضح الجدول رقم (٣) أهم صفات المدرب تبعاً للنسب المئوية لأهميتها.

جدول رقم (٣)

أهم صفات المدرب

م	الصفة	النسبة المئوية
١	التفرغ	٨٥٪
٢	الحماس	٧٠٪
٣	الأمانة	٧٠٪
٤	مهارة الاتصال	٦٠٪
٥	اللطف والأدب	٦٠٪
٦	الإبداع	٦٠٪
٧	الاستماع	٦٠٪
٨	القدرة على الاقناع	٦٠٪
٩	حسن المظهر	٦٠٪
١٠	الاهتمام بالآخرين	٦٠٪
١١	الحيوية	٥٠٪
١٢	الاستعداد	٥٠٪

١٣	النظام	٥٠٪
١٤	مراعاة الأفراد	٥٠٪
١٥	القدرة على التقييم	٤٠٪
١٦	المرونة	٤٠٪
١٧	الحكمة	٤٠
١٨	التنويع	٤٠٪
١٩	الصبر	٤٠٪
٢٠	حساسية المشاعر	٣٠٪

(السويدان، ٢٠٠٥، ص١٥).

كما أن هناك من ربط بين صفات ومصداقية المدرب وبين فعاليته، ووجدوا أن من تلك الصفات:

١- الاستشعار والاستجابة لحاجات المتعلم.

٢- الإخلاص والاهتمام بالموضوع والمجال الذي يقدم به المدرب التدريب.

كما أن هناك من ميز بين ما يطلق عليه المدرب الموثوق به والمدرب غير الموثوق به، وأورد صفات لكل منهما يوضحه الجدول (٤).

جدول (٤)

صفات المدرب الموثوق به والمدرب غير الموثوق به

م	المدرب الموثوق به	المدرب غير الموثوق به
١	المعرفة بالموضوع الذي يدرب عليه	ضعف في المعرفة بالموضوع الذي يدرب عليه
٢	مهارات تواصل جيدة	يتباهى ويرى نفسه متفوقاً ومهما
٣	مخطط ومعد جيد	لا يحسن التخطيط والإعداد
٤	ممكن تبادل الحديث معه	ليس سريع التجاوب
٥	قابل أن يحول التدريب إلى واقع عمل أي ربط التدريب بالواقع	لا ينجز وفقاً لما عليه.

٦	واثق من نفسه	وقح
٧	يمتلك مهارات التفكير العقلاني	يفتقر إلى مهارات التفكير العقلاني
٨	يهتم بالناس	لديه نقص في الثقة

(Leduchowicz&others,1983,p22).

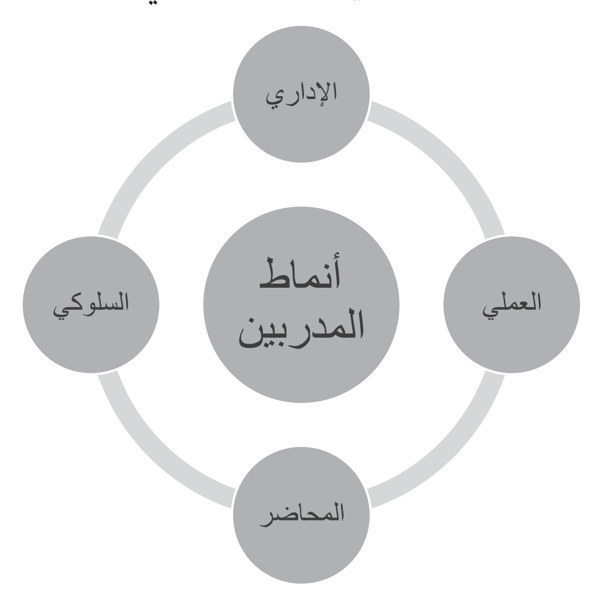
ونجد مما سبق أن عملية التدريب ليست بالعملية السهلة، ويتضح ذلك من خلال الصفات التي يجب أن تتوافر في المدرب، فالصفات اللازمة للتدريب هي التي تعين المدرب على تحقيق أهداف التدريب، وعلى إنجاز عمله بدقة وحماس.

٤/٣ أنماط المدربين:

تتعدد وتنوع أنماط المدربين، وتستعرض الباحثة أهم هذه الأنماط كما يوضحها الشكل(٩) (البقمي، ١٤٢٥هـ ص ١٠٥).

شكل (٩)

أنماط المدربين وفقاً لدراسة البقمي

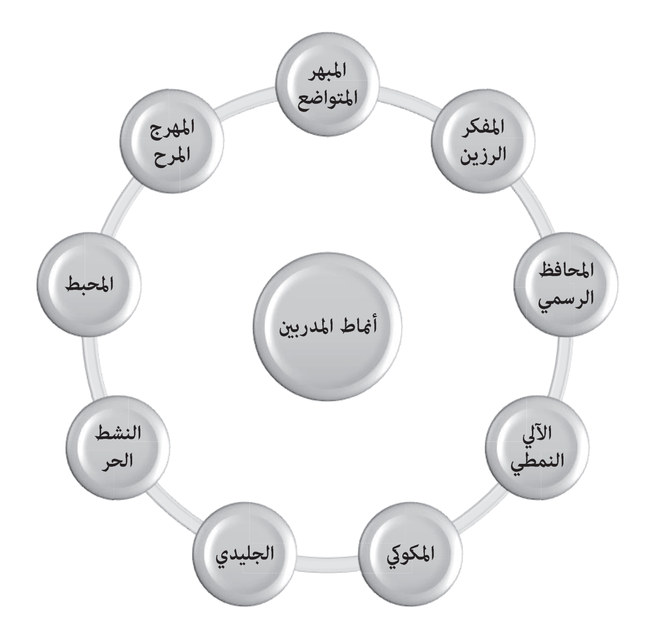


- المــدرب الإداري: وهو الذي يتولى تدريــب العاملين داخل المنظمة ذاتها ويكون ذا خبرة بنواحي العمل داخل المنظمة.
- المــدرب العملي: وهو الذي تكون لديه خــبرة في الجوانب الفنية للعمل ويطبق البرنامج داخل المنظمة ذاتها.
- المــدرب المحــاضر: وهو عادة ما يكون من خارج المنظمة ويتضمن التدريب أحياناً جانباً نظرياً أكبر من الجانب العملي.
- المــدرب الســلوكي: وهو الذي يتولى تدريــب الأفراد على التعــاون وإدارة الصراع داخل المنظمة.

ويطــرح لنا (توفيق، ٢٠٠٩، ص١٥٨) أنماطاً من المدربــين واجهها في حياته العملية كما يوضحها الشكل (١٠).

شكل (١٠)

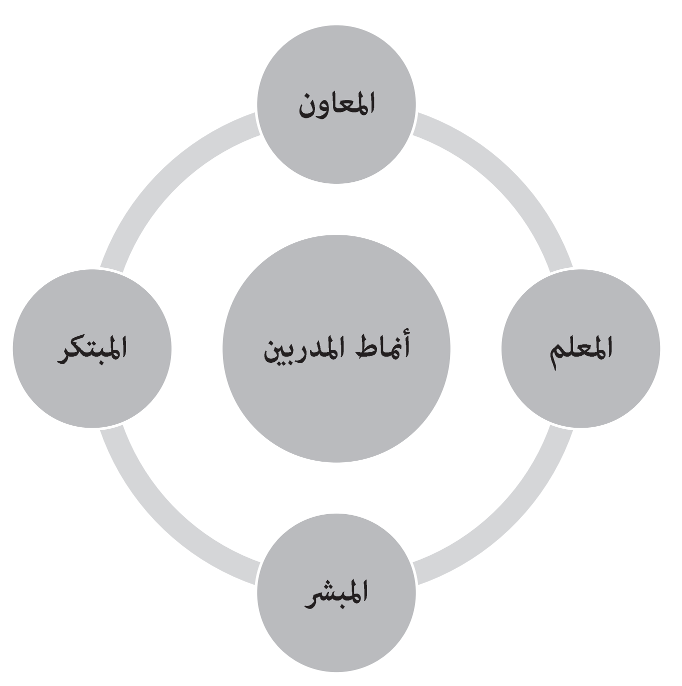
أنماط المدربين وفقاً لتوفيق



كما قام «ليدوجواز، وآخرون» (21-Leduchowicz&others,1983,p20) بطرح أربعة أنماط رئيسـية للمدربين على بعدين (الاحتفاظ بهيـكل المنظمة واتجاه تغيير المنظمة) أي (الاتجاه التقليدي، والاتجاه الابتكاري) وخرجوا بالأنماط التي يوضحها الشكل (١١).

شكل (١١)

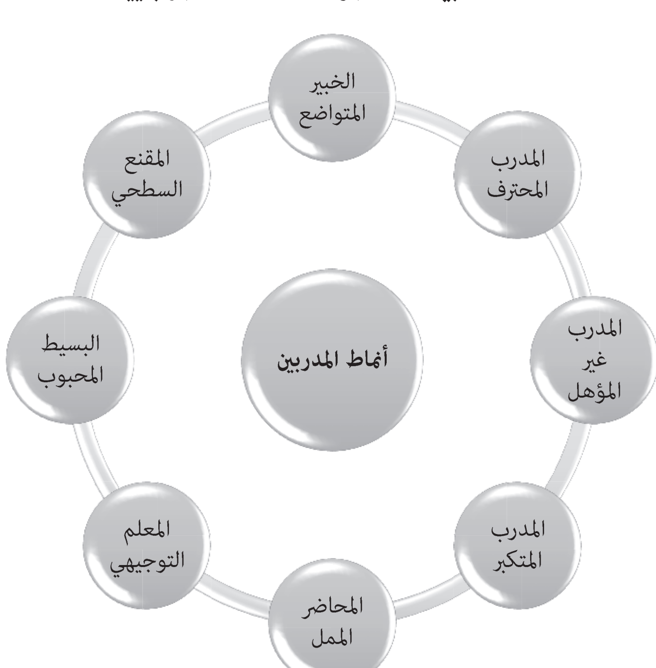
أنماط المدربين وفقاً لليدوجواز، وآخرين



وقدم كل من «جون تاوتسـند وروجـر بنييت» نقلاً عن (الهاجـري، ١٤٣١هـ، ص٩٢) شـبكة لأنماط المدربين تعتمد عـلى ثلاثة أبعاد (كفاءة المدرب، مهـارات التعليم، الاهتمام بالمتعلم) وتتحد هذه العوامل لتكوين ثمانية أنماط (أربعة رئيسة، وأربعة فرعية) وهي كما يوضحها الشكل (١٢).

شكل (١٢)

أنماط المدربين وفقاً لجون تاوتسند وروجر بنييت



١- الخبير المتواضع: كفاءة عالية واهتمام كبير بالمتعلم ومهارات تعليمية قليلة.

٢- المدرب المحترف: كفاءة عالية واهتمام كبير بالمتعلم، ومهارات تعليمية كبيرة.

٣- المدرب غير المؤهل: كفاءة منخفضة واهتمام قليل بالمتعلم ومهارات تعليمية قليلة.

٤- المدرب المتكبر: كفاءة كبيرة واهتمام قليل بالمتعلم ومهارات تعليمية قليلة.

٥/٣ أدوار المدرب:

الدور هو ما يقوم به الفرد من وظائف ومهام إذا كان عضواً في جماعة. وتحديد أدوار المدربين ضرورية لضمان تحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم، لأنهم أداة التوصيل النهائية في نظـام التدريب وأداة التغيير الرئيسـة في بنية التدريب، والمسـئول عـن زيادة المعرفة

وتنمية المهارات والقدرات وتحسين السلوك وتعديل الاتجاهات والإيجابية، كما أن الأدوار هي المصدر الرئيسي لاشتقاق الكفايات المهنية للمدرب. ويعتمد دور المدرب على عدة عوامل أهمها:

١- وضع وأهمية وظيفة التدريب في المنظمة ومدى المساندة لها من المستويات الإدارية العليا.

٢- المدى الذي تذهب إليه عملية الاستقطاب للتدريب.

وفي التقرير الصادر عن (The Ontario Society For Training And Development:OSTD) تم تصنيف أدوار المدرب إلى (٤) مجموعات هي: معلم، مصمم، مدير، استشاري (Kenny,1979,P13).

وقد أعد «باركر» (Parker,1981) لمجلس التدريب المهني بولاية نيوزلندا دليلاً بعنوان «توصيف لتدريب المدربين» شمل توصيفاً لوظائف عملية التدريب مرتبطة بالكفايات اللازمة للقيام بها. استخدم فيه باركر نتائج بحث أجراه المجلس في ولاية نيوزلندا، وحول العالم، استهدف ممارسي التدريب في القطاعين الحكومي والخاص.

وحدد أربعة أدوار أساسية للقائم بالتدريب (Trainer) هي:

- مدير وظيفة التدريب:

ويكون فيها مسئولاً عن التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة والإشراف على هيئة التدريب، النواحي المالية، والأجهزة والمواد لمقابلة احتياجات المنظمة، كذلك فإنه قد يكون مستشاراً.

- مدرب عام (متعدد المهارات):

ويكون فيها مسئولاً أساساً عن تحليل الاحتياجات التدريبية، التخطيط، إعداد وتطوير برامج التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم نتائج التدريب.

- مصمم التدريب:

متخصص أساساً في تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم وتطوير البرامج التدريبية الجديدة.

- متخصص وسائل تعليمية:

مسئول أساساً عن إعداد وإنتاج وسائل ومواد التدريب المستخدمة.

وقد أشــار «جوش وآخرون» (Ghosh&others,2012,) إلى أن عدداً من الكتاب تناولوا موضوع أدوار المدرب:

١- منهم من حدد أدوار المدرب في دورين هما إدارة التدريب وتنفيذ التدريب.

٢- ومنهم من حدده في ثلاثة أدوار: المدير، أخصائي التعليم، وحلال المشكلات.

٣- ومنهم من ذكر دوره بأنه مدرب، باني المناهج، مطوّر للطرق والأدوات.

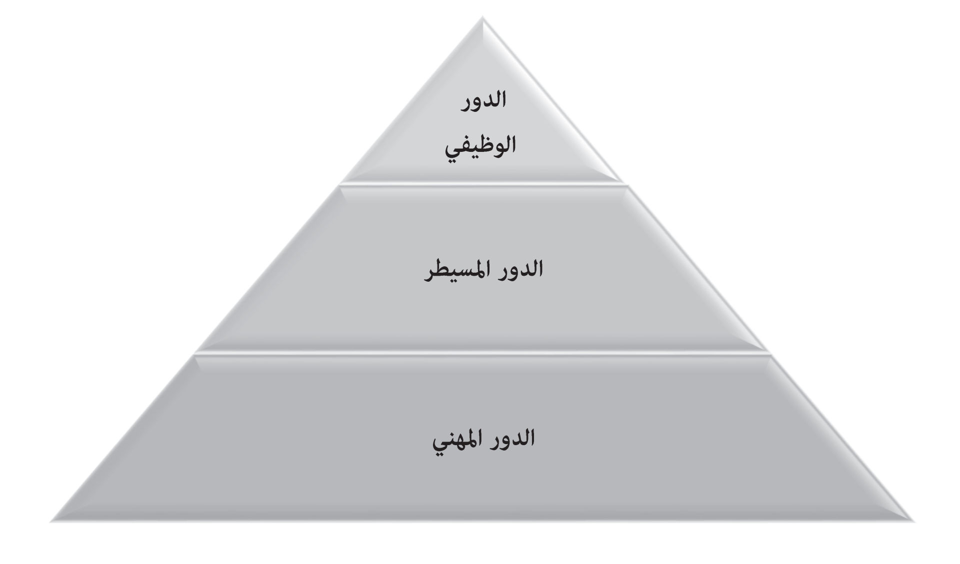
٤- ومنهم من ذكر أن أصعب دور للمدرب هو حل المشكلات الداخلية أو المستشار الداخلي.

٥- ومنهم من اقترح أدواره هي: المزود، مدير التدريب، عميل التغيير، المزود الفعال، دوره أيضاً كمحول.

٦- ومنهــم مــن لخــص أدواره في ثــلاث فئــات واســعة يمثلــه الشــكل رقــم (١٣) (Leduchowicz,1982,P5):

شكل رقم (١٣)

أدوار المدرب وفقاً ليدوجواز وآخرين



١/٧ الدور الوظيفي (functional aspect) والذي يهتم بأنواع الأنشــطة التي يشــارك فيها المدرب أو الخدمات التي يقدمها.

٢/٧ الدور المســيطر (control aspect) والذي يهتم بمستوى السيطرة المتاحة للمدرب من خلال محتوى وظيفته وبيئة العمل وقوة التأثير الذي يملكه في المنظمة.

٣/٧ الــدور المهني (proficiency aspect) والذي يهتم بحاجــة المدرب للجودة في العمل الذي يقوم به.

كما أن هناك من ذكر أن من أهم أدوار المدرب ما يوضحه الجدول (٥).

جدول (٥)

أدوار المدرب

أدوار المدرب		
مخطط ومورد إستراتيجي	مصمم البرامج	معد مواد تدريبية
ميسر ومسهل لأعمال المجموعات	مستشار تنمية فردية وتطوير أفراد	معلم
مقيّم	محلل احتياجات	باحث
إداري	منظم للمعلومات	مراقب لسير العملية التدريبية
مشرف	الراعي	معدل السلوك ومصحح للأداء غير المرضي
منمٍّ ومطور للأداء	منمٍّ بشبكة الاتصالات	ملاحظ
متابع للمتدربين	موجه ومرشد	محول للتدريب
خبير	منمٍّ للتفكير	معدل اتجاهات
حلّال للمشكلات	مسئول تغيير	مؤلف

(الهاجري، ٢٠١١، ص٧٦-٧٧).

وأورد (كولــز وهربــرت، ٢٠٠١، ص٢١) «مقارنــة بين أدوار المــدرب التقليدي والمدرب المتميز» كما يوضحه الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

أدوار المدرب التقليدي والمدرب المتميز

م	المدرب المتميز	المدرب التقليدي
١	يركز على طريقة التعلم-تعلم كيف تتعلم	يركز على تعليم المضمون والحقائق والمعلومات
٢	يجعل المتدرب يتحمل المسئولية بكل فعالية	يتحمل مسئولية البت فيما يحتاج المتدرب إليه وتحفيزه للتعلم
٣	يساعد المتدرب على أن يتعلم كيف يكون باحثاً نشيطاً عن المعلومات، فيحدد ويستخدم بفعالية الموارد المتوفرة	يقرر ما يحتاج إليه المتدرب ويقدم ذلك من خلال مهمات (قراءة، محاضرات، أفلام...إلخ)
٤	يتوقع أن يتعلم المتدرب إيجاد واستعمال المعلومات حسب الحاجة لحل المشكلات	يتوقع أن يتعلم المتدرب المادة المقدمة لكي يتذكرها في الاختبارات
٥	يتوقع أن يتعلم المتدرب بالتنقيب والاكتشاف وبطرح الأسئلة وصياغة واختيار الفرضيات وحل المشكلات	يتوقع أن يتعلم المتدرب بصورة أولية من خلال الاستذكار وصياغة الأجوبة عن الأسئلة المطروحة من قبل المدرب
٦	يركز على الطريقة الخلاقة في تحديد وحل المشكلات الحياتية الحقيقية التي لا تنتهي. ليس هناك أي خبير	يركز على إكمال تمارين أو مسائل بطابع الكتب المقررة وبجواب واحد صحيح. المدرب هو الخبير
٧	يصوغ بوضوح الأهداف المحددة المبنية على الحاجات المعروفة للمتدرب	يصوغ الأهداف المبنية على تغطية مقدار محدد من المادة
٨	يشرك المتدرب في تحديد حاجاته وأهدافه الخاصة في التعلم	يتوقع أن يقبل المتدرب الأهداف المحددة من قبل الخبراء للدورة
٩	يشرك المتدرب في تقدير وتقييم تجربة التدريب والمعلومات التي حصل عليها والتقدم نحو الأهداف	يقدر ويقيم المادة التي يقدمها وفعالية وأداء وتقدم كل من المتدربين
١٠	يتفادى تقديم النصيحة، لكنه يساعد المتدربين في التنقيب عن البدائل	يقوم بدور الخبير ويقدم رأي ونصيحة الخبير

١١	يركز على مساعدة المتدرب في تعلم العمل بفعالية مع الآخرين بأنشطة تعاونية في حل المشكلات	يركز على السيطرة على غرفة الصف، ذلك أن العمل مع الآخرين إلهاء وليس هدفاً
١٢	يركز على المناقشات والأنشطة الجماعية التي يقوم بها ويقيمها المتدربون أنفسهم	يركز على المحاضرات والمناقشات الجماعية والأنشطة الأخرى التي يقودها ويسيطر عليها ويقيمها المدرب
١٣	يعمل نحو تواصل مفتوح مشاطراً الأفكار والآراء بين المتدربين والموظفين وبين الموظفين والمتدربين	يركز على التواصل أحادي الاتجاه من المدرب إلى المتدربين مع تواصل قليل من المتدربين وبين المتدربين أو حتى بين الموظفين أيضاً
١٤	يشجع على عدم وجود الرسميات ويشجع العفوية في التدريب	يضع إجراءات وسيطرة رسمية في غرفة الصف
١٥	يشجع أسلوب طرح الأسئلة وتحدي رأي الخبير والاعتماد على حكم المتدرب الخاص	يشجع احترام المدرب بوصفه خبيراً وعدم الثقة بحكم المتدرب الخاص
١٦	يستدرج الأفكار والاقتراحات والنقد من المتدربين	لا يشجع الاقتراحات أو النقد من المتدربين
١٧	يشرك المتدربين في صنع القرار الخاص بأنشطة التدريب ويرى أن من الممكن توضيح الأهداف أو تحديد أهداف جديدة تعدل مضمون وأنشطة التدريب	يتخذ القرارات أو ينفذ القرارات التي تضعها الإدارة، ويرى أن برنامج التدريب المعد إعداداً جيداً لا يحتاج إلى تعديل
١٨	يستعمل التدريب كمختبر مستفيداً من فرص التعلم التي تقدمها حوادث غير معدة والمشكلات التي يواجهها في التدريب	يحاول منع تعطيل الأنشطة المخططة والبرنامج الزمني سواء بتجاهل الحوادث أو المشكلات أو معالجتها بالسرعة الممكنة

(كولز وهربرت، ٢٠٠١، ص٢١).

كما توصلت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطويرASTD حاليا ATD من خلال دراسة حول أدوار المدرب إلى (١٥) دوراً للمدربين وهي كما يوضحها الجدول رقم (٧).

جدول (٧)

أدوار المدرب لدى الجمعية الأمريكية لتطوير المواهب (ATD)

م	الدور	الشرح
١	المقوم	يتأكد من اكتساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات والتأكد من انتقال أثر التدريب.
٢	مسهل عمل الجماعة	تفعيل الحوار والمناقشة داخل المجموعة وتوليد القناعات لديهم.
٣	استشاري تطوير الأفراد	تقديم العون والمساعدة لامتلاك كفايات شخصية وتنميتهم مهنياً.
٤	معد مواد تعليمية تدريبية	إعداد أوراق العمل والأوراق المرجعية.
٥	قائد لعمليات التدريب والتطوير	التخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف التدريب والتطوير بتسهيل عملية الاتصال بين الأفراد.
٦	معلم	تفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات التعليمية المخططة للمتدربين بكفاءة.
٧	مسوق	إعداد الحقائب التدريبية والبرامج والخدمات لفئات معينة خارج وحدة التدريب في المنظمة.
٨	مختص بوسائل الاتصال	يستخدم الوسائل والأشرطة والفيديو من أجل خدمة العملية التعليمية.
٩	قائد برنامج	يترجم الاحتياجات إلى أهداف ويحدد الموضوعات الرئيسة والأساليب والوسائل والأنشطة في برنامج محدد.
١٠	مصمم برنامج	يترجم الاحتياجات إلى أهداف ويحدد الموضوعات الرئيسة والأساليب والوسائل والأنشطة في برنامج محدد.
١١	يحدد الإستراتيجيات	لديه قدرة تنبؤية من أجل وضع الخطط الطويلة والقصيرة لتحقيق أهداف التدريب.
١٢	مهتم بالأمور النظرية	يطور ويختار نظريات ونماذج وأطراً فكرية تتعلق بالتدريب والتطوير.
١٣	يعمل على نقل أثر التعلم	مساعدة الأفراد على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات أي نقل أثر التدريب إلى الواقع.
١٤	يحلل المهارات	يحدد مجموعة الأنشطة والفعاليات اللازمة لإنجاز نتائج معينة في وظيفة ما.
١٥	يحلل الحاجات	تحديد الحاجات.

(الطعاني، ٢٠٠٧، ص٦٧).

كـما يضيف « باورز» أن أدوار المدرب الرئيسـة هي: التحضـير للتدريب، والتدريب، وتقويـم النتائج، وهنـاك أدوار فرعية هي: تطويـر المناهج التدريبيـة، ومزاولة الأعمال الإدارية، والإشراف على المشروعات، والتطوير الذاتي (باورز، ٢٠٠٤، ص٣٠).

وتضيف الباحثة هنا تصنيـف لوظائف التدريب والذي ورد في دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يتعلق بفئة وظائف المدربين (مساعد مدرب، مـدرب، كبير مدربين) حيث تخصص أدوراهم بأعـمال التدريب النظري والعملي، أو هـما معـاً في أحد المعاهد أو المدارس أو المراكز التـي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات المتدربين في حقول معينة، وإعداد الاختبارات وتقويم المتدربين.

وأخيراً نشـير إلى أن الأدوار التـي يقوم بها المدرب هي أدوار مركبة ومتشـابكة يعتمد بعضهـا عـلى بعض ويؤثر ويتأثر بعضها في البعض الآخـر، وأن تحديد تلك الأدوار ضرورية لضمان تحقيق أقصى اسـتفادة من إمكاناتهم، كما أن الأدوار هي المصدر الرئيسي لاشتقاق الكفايات المهنية للمدرب.

٦/٣ كفايات المدرب المهنية:

يعـد التحديد الدقيق لأدوار المدرب أحد الأدوات الهامة والرئيسـية التي تسـاعد على التحديـد الدقيـق للكفايات المهنية التي ينبغي للمـدرب أن يمتلكها. فالكفاية هي جميع المعارف والمهارات والاتجاهات، وهي قدرة الشـخص عـلى أداء الوظائف التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمنظمة التي يعمل بها.

فنجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على ما لدى المدرب من كفايات تمكنه من القيام بأدوار متعددة تتناسب مع مراحل التدريب المختلفة، وهي أدوار مركبة ومتشابكة يعتمد بعضها على بعض ويؤثر ويتأثر بعضها بالبعض الآخر.

ولا شك أن المدربين يحققون أداء متميزاً عندما يملكون صفات ينبغي أن يمتلكها المدرب، وعندمـا تكون أدوارهم الوظيفية محددة ومعروفة، وعندما تكون لديهم الكفايات المهنية اللازمة للتدريب، والأدوات والآليات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

وقد انطلقت حركة الكفايات (Competencies) في ضوء الأسـس الفلسـفية للمدرسة

السلوكية، وتركز على ما يمكن ملاحظته وقياسه، واعتمدت على الحد الأدنى في مقابل الكفاءات. وتعد هذه الحركة اتجاهاً جديداً بدأ في منتصف القرن الماضي (الخمسينيات الميلادية) وتركز على أن المهم هو ما يفعله الفرد أكثر من الاهتمام بما يملكه من معرفة، أي الاهتمام بالجانب المهني والمهاري. ثم انضم تحتها مفهوم القدرة. وظهرت في أمريكا مع انطلاقة مشروع دولي هو برنامج تدريب المدربين (الهاجري، ١٤٣٢، ص٩٧). وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور حركة الكفايات أهمها:

١- اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة.

٢- ظهور مبدأ المسؤولية في العملية التربوية (المحاسبية).

٣- تحديد الأهداف بشكل سلوكي.

٤- ظهور مبدأ التعلم للإتقان.

٥- ظهور اتجاهات حديثة في التقويم.

٦- التقدم التقني.

(الحماد، ١٤٢٥هـ ص٨٨)، (العريفي، ١٤٢٨، ص٤١٢)، البطي، ١٤٢٥، ص٨٥).

وهناك ارتباط وثيق بين مفهوم الكفاية ومفهوم الأداء، فالأداء جزء مكمل لمفهوم الكفاية ولذلك يقول عالم النفس ديفيد ماكللاند (David Macleelland)، وهو من أوائل رواد هذه الحركة، عن الكفاية بأنها الأداء الذي يتضمن مكونين هما المعرفة والسلوك، ومن ثم فالكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما والأداء هو المظهر الفعلي للكفاية، وأن المعارف والمهارات والاتجاهات هي مكونات الكفاية (البطي، ١٤٢٥، ص٩١) وأن أفضل مؤشر يمكن التنبؤ بما سوف يقوم به الشخص مستقبلاً (أو ما يمكن القيام به) هو التعرف على ما قام به فعلاً. لذا فإن من أهم تطبيقات الكفايات تكون في التعيين والتوظيف وتخطيط المسارات الوظيفية وتقييم الأداء والتدريب والتطوير للمدربين أو لغيره من الوظائف.

وفي تقرير صادر من (The Ontario Society For Training and Development: OSTD)، وهي أكبر منظمة تدريبية في كندا وهي المنظمة الوحيدة المعترف بها كجمعية مهنية حيث قامت تلك المنظمة بدراسة شاملة لعمل محترفي التدريب في كندا وتوصلت

الدراسة إلى (15-Kenny,1979,pp12):

١- تحديد أربعة أدوار للمدرب وهي: معلم، مصمم، مدير، استشاري.

٢- تحديد (١١) مجالاً معيارياً للكفايات المهنية للمدرب وفقاً لتلك الأدوار.

٣- الخروج بمصفوفة من الكفايات المهنية لتلك الأدوار مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الكفايات قد لا تطبق على دور المدرب بصفة معلم ولكنها قد تكون ضرورية في دوره بصفة مصمم... إلخ كما يوضحها الجدول (٨). وكانت هذه المصفوفة هي الإضافة الأساسية لهذه الدراسة.

جدول (٨)

مجالات الكفايات المهنية وفقاً للأدوار الأربعة للمدرب

مجالات الكفايات الأساسية	أدوار المدرب			
	المعلم	المصمم	المدير	المستشار
الإدارة			√	
الاتصال	√	√	√	√
مصمم الدورة	√	√		
التقويم	√	√	√	√
عمليات ديناميكة الجماعة	√	√	√	√
نظريات التعلم	√	√	√	√
تخطيط القوى العاملة			√	√
وسيط للربط مع المنظمة	√	√	√	√
ممارسة التدريس	√			
إدارة مواد وأجهزة التدريب	√	√	√	√
تحليل الاحتياجات التدريبية		√		

(15-Kenny,1979,pp12).

وأشار «بويدل» (boydell) نقلاً عن (9-Leduchowicz,1982,pp2) أن هناك ثلاثة أنواع من الكفايات المهنية التي ينبغي أن يمتلكها المدرب وهي:

١- الكفاية العملية أو الوظيفية وتشمل:

١/١خـبرة التدريب من حيث: أنشـطة المعرفة بتحديد الاحتياجـات التدريبية، تحليل الوظائف، أهداف التدريب... إلخ والمهارات في تنفيذ تلك الأنشطة.

٢/١ مهارات أساسـية تشـمل: المهارات التحليلية، مهارات الملاحظـة، مهارات التواصل والاتصال، خلفية معرفية بنظريات التعلم، والفروق الفردية، وأنظمة ونماذج التعليم، ومصادر المعلومات.

٢- الكفاية القيادية وتشمل:

١/٢ مهارة الإدارة.

٢/٢ سيكلوجيات الجماعات والعلاقات الشخصية.

٣/٢ السلوك الإنساني وكيف يتشكل.

٤/٢ الاتصال.

٥/٢ طبيعة وأهداف التدريب في إنجاز أهداف المنظمة.

٣- مهارات التغيير التنظيمي، وتشمل كفايات:

١/٣ الإلمام بالنظريات التنظيمية وتحليلها.

٢/٣ السيكولوجية الاجتماعية للجماعات والمنظمات.

٣/٣ الإلمام بنظريات الأدوار.

٤/٣ الإلمام بنظريات المعلومات.

٥/٣ اتخاذ القرار.

٦/٣ إدارة الصراع.

كما حددت جمعيـة تدريب المدربـين (The Training Of Trainers Committee: TTC) نقـلاً عن «ليدوجوس» (Leduchowicz,1982,pp2-9) أن هناك خمسـة مجالات واسعة على المدرب أن يعرفها:

١- المنظمة وطبيعة أعمالها.

٢- وظائف التدريب وأدوار أخصائي التدريب.

٣- التعليم وتصميم التعليم.

٤- تشخيص وحل المشكلات.

٥- الناس في المنظمات.

وكل مجال يقسم إلى مؤشرات فرعية أسفله.

مثال: مجال وظائف التدريب وأدوار أخصائي التدريب، عليه بمعرفة:

- ما هو التدريب وكيف يؤثر بفعالية في المنظمة؟
- أدوار المدرب، وما الذي يؤثر فيه في التطبيق، وكيف يمكن أن نوسع منها ونطورها؟
- العلاقة بين التعليم ومصادر التدريب داخل وخارج المنظمة وكيف يمكن استخدامها؟
- كفايات المدرب وهي:
  - تصميم وتطوير البرامج.
  - الإعداد للتدريب.
  - تنفيذ التدريب (التواصل والتفاعل مع المتدربين).
  - تقييم نتائج التدريب مباشرة.

وأورد «باركر» (Parker) سبع كفايات رآها مهمة للمدرب وهي: (Parker,1982,p82)

١- تحليل التدريب.

٢- تصميم وتطوير التدريب.

٣- تقديم التدريب.

٤- تقييم التدريب.

٥- إدارة التدريب.

٦- إدارة المدرب.

٧- التطوير الذاتي للمدرب.

وذكر «ليدوجووييـس وآخـرون» (Leduchowics&others,1983,p21) أن الكفايات التي ينبغي أن يمتكلها المدرب هي:

١- مهارات التواصل الاجتماعي.

٢- مهارات الإدارة.

٣- الجودة/ والسلوك.

٤- المعرفة/ الخبرة.

وأن نسـبة تواجد تلك الكفايات لدى المدرب تختلف مـن وجهة نظر المدربين ووجهة نظر المديرين كما يوضحها الجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

الكفايات المهنية للمدربين من وجهة نظر المدرب والمدير

م	الكفاية المهنية	وجهة نظر المدربين	وجهة نظر المديرين
١	مهارات التواصل الاجتماعي	٤٠٪	٣٧٪
٢	مهارات الإدارة	صفر	صفر
٣	الجودة / والسلوك	٣٨٪	٢٦٪
٤	المعرفة / الخبرة	٢١٪	٣٦٪

(Leduchowics&others,1983,p21)

وقد لخصت الكفايات السابقة في نوعين أو فئتين هما:

١-كفايات التواصل مع الآخرين. وتشمل:

١/١ القدرة على التواصل والعمل مع الناس.

٢/١ القدرة على التعاون.

٣/١ القدرة على التواصل مع الموظفين الأكبر سناً.

٤/١ مهارات ديناميكية الجماعة وتشمل:

١/٤/١ القدرة على إشعار المشاركين بالراحة.

٢/٤/١ القدرة على الاتصال والتواصل مع المتدربين.

٣/٤/١ القدرة على إثارة دافعية وإثارة اهتمام الفريق.

٤/٤/١ القدرة على التكيف مع المواقف.

٢- كفايات الممارسات التدريبية الأخرى:

١/٢ المعرفة والخبرة.

٢/٢ مهارات التحليل.

٣/٢ مهارات التصميم والإبداع.

٤/٢ المهارات الإدارية

٥/٢ مهارات التنفيذ.

ومن أشهر نماذج الكفايات نموذج الامتياز الذي أعدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير The American Model (American Society for Training and Development: ASTD) وحالياً يطلق عليها الجمعية الأمريكية لتطوير المواهب ADT.

ووفقاً لما ذكره «جريك وآخرون» (Garrick&others,1992,p16) فإن النموذج الأمريكي:

١- حدد الهدف الرئيسي وهو مخرجات العمل أو ما يسمى بالإنتاجية والتي تقاس بمخرجات الأداء.

٢- يركز هذا النموذج على المدرب المهني والذي وظيفته الأساسية التدريب.

٣- حدد (١١) دوراً من الأدوار المختلفة للتدريب.

٤- كل دور مرتبط بمخرجات معينة.

٥- خرج بـ (٣٤) كفاية. وكل كفاية ترتكز على مجموعة من معايير الأداء.

٦- (٣٤) كفاية صنفت إلى ثلاثة مستويات من الخبرة، وهي: أساسي (basic)، متوسط (intermediate)، وأخيراً متقدم (advanced).

فيصبح هناك ثلاثة أنواع من المدربين:

١-المدرب الجديد (New Trainers).

٢- المدرب متوسط الخبرة (Intermediate Skills Trainers).

٣- المدرب الخبير (Advanced Skills Trainers).

وأشــارت إلى أن من تلك الكفايات المطلوبة للمدرب: (Henry J.Sredl &William J. Rothwell,1987)

١- فهم تعلم الكبار.

٢- استخدام الوسائل وتقنيات التدريب.

٣- استخدام الحاسب الآلي.

٤- تقديم التغذية العكسية.

٥- إدارة عمليات فرق العمل.

٦- استخدام التفكير المنطقي.

٧- مهارات العرض والتقديم.

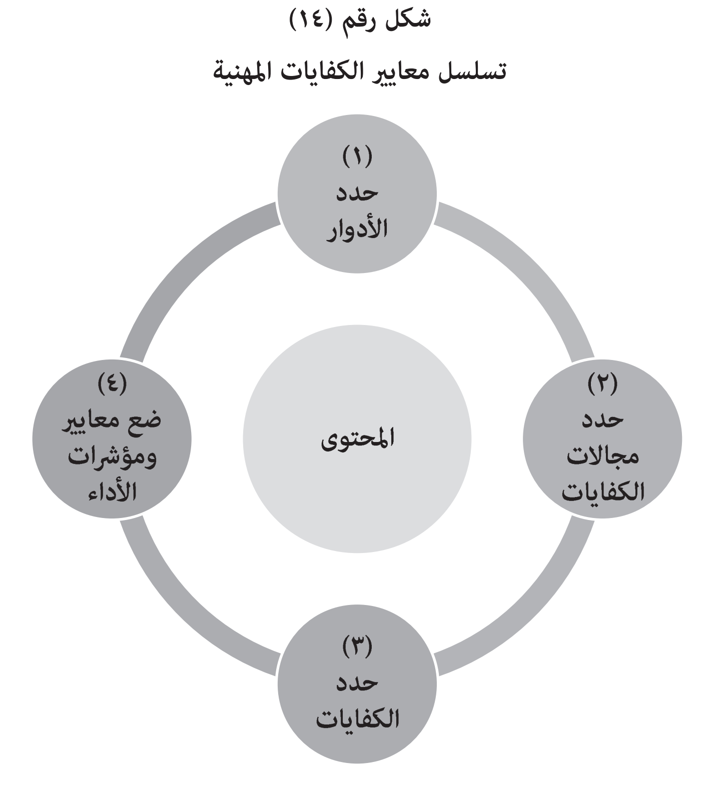
٨- مهارات طرح الأسئلة.

٩- مهارات تكوين العلاقات.

وأشــار «جريــك وآخــرون» (Garrick&others,1992,p16) إلى أن معايــير الكفايات المهنية تتجلى في الشكل (١٤) التالي:

شكل رقم (١٤)

تسلسل معايير الكفايات المهنية



وقـام (جريـك وآخرون) باسـتعراض عدة نماذج وفقاً للشـكل التوضيحـي أعلاه منها النمـوذج الأمريـكي والنموذج الكندي الذي سـبق الإشـارة إليها، كما اسـتعرض النموذج البريطاني (Training and Development Lead Body) (TDLB).

هذا النموذج بناء على الشكل التوضيحي رقم (٧):

١- يصبح تحديد الهدف الرئيسي للمدرب هو: تطوير قدرات الموظف لكي يساعد المنظمة والأفراد على تحقيق الأهداف.

٢- لتحقيق الهدف السـابق وطبقاً لنموذج (٢) الذي يوضح أن الخطوة الثانية بعد تحديد الهـدف الرئيسي هو تحديد أدوار المدرب الرئيسـية والتي يمكن صياغتها في دورة نظام التدريب هـي: تحليل الاحتياجـات التدريبيـة، التخطيط، التصميـم، تقديم وتنفيذ التدريب، وأخيراً التقويم.

وقد أشــار «جريك وآخرون» إلى أن النموذج الكنــدي (OSTD) يختلف عن النموذج البريطــاني (TDLB) في أنــه: أكثر تطوراً، وأكثر توجهاً، ويتعامــل مع المواقف والاتجاهات، ويأخذ في الاعتبار المعارف والقيم.

كما أشار «جريك وآخرون» إلى أن تقسيم المدربين وفقاً للنموذج الأمريكي (ASTD) إلى الفئات الثلاث السابقة وهي: المدرب الجديد، والمدرب المتوسط الخبرة، والمدرب الخبير غير موجود في النموذج البريطاني، ولا في النموذج الكندي، ولا النموذج الأســترالي والذي ســيأتي ذكره لاحقاً.

النموذج الأسترالي The Australian Model (National Training Board:NTB):

اهتم النموذج الأسترالي بتقديم نوعين من المعايير:

١- معايير للأشخاص الذين يقومون بالتدريب ولكن لا يعد التدريب هو الوظيفية الأساسية لهم.

٢- معايير للأشخاص الذين يمثل التدريب جزءاً كبيراً من وظائفهم.

٣- حدد وحدات الكفايات (٧ كفايات).

٤- كل كفايــة تتضمن عناصر متعددة من الكفايات، ولــكل عنصر هناك واحد أو أكثر من معايير الأداء.

والهدف الأســاسي لــ NTB هو العملية practical فهي تبحث عن التطبيقات العملية للمعايــير والمقاييس لكي تســاعد في الوصف الوظيفي، والاختيــار والتعيين، وكذلك تطوير الخطوط المرشدة لبرامج تدريب المدربين وتقويمهم.

وفي عــام ١٩٨٨ قام المجلــس العالمي للمقاييــس المعيارية للتدريب والأداء والإرشــاد (IBSTP) بتطويــر ونــشر نموذج ســمي بــ (INSTRUCTOR COMPETENCIES) وهــذا النموذج عرف وحدد الأدوار العامة للمدربين مع تحديد (١٤) كفاية أساســية وهي (Fleck,2002K,p31):

١- تحليل مواد البرنامج ومعلومات المتعلمين.

٢- يؤسس إعدادات الموقع التعليمي.

٣- يحافظ على مصداقية المدرب.

٤- يدير البيئة التعليمية.

٥- يظهر مهارات اتصال فعالة.

٦- يظهر مهارات عرض وتقديم فعالة.

٧- يمتلك مهارات وإستراتيجيات طرح الأسئلة.

٨- يستجيب بطريقة صحيحة لحاجات المتعلمين عند الرغبة في التوضيح أو إعطاء التغذية العكسية.

٩-يقدم التعزيز الإيجابي ويحفز ويثير الدافعية لدى المتعلم.

١٠- يستخدم الأساليب التعليمية بطريقة ملائمة وصحيحة.

١١- يستخدم وسائل الإعلام بفعالية.

١٢- يقوّم أداء المتعلمين.

١٣- يقدم تقرير بمعلومات التقويم.

وذكر «جولد وميلر» (Gauld&Miller) أن من كفايات المدرب الفعال أن (Gauld&Miller,2004,pp8-22):

١- يضع الغايات والأهداف.

٢- يطور خطط الدرس.

٣- يبقى على علم بالتطورات الحديثة.

٤- يحدد الاحتياجات التدريبية.

٥- يمارس دور المحامي للطلاب في مختلف الأمور.

٦- يقدم تغذية مرتدة إيجابية.

٧- ينوع في استخدام تقنيات التدريب.

٨- يستخدم أسلوب الأسئلة لإشراك المتدربين.

٩- يسهل عملية التعلم التعاوني بين مجموعات المتدربين.

١٠- يراعي الفروق الفردية بين المتدربين.

١١- يقيّم أثر التدريب.

١٢- يحافظ على مصداقية المدرب.

١٣- يدير بيئة التعلم.

١٤- يمتلك محتوى المعرفة والمهارات التي تدرس.

١٥- يمتلك مهارات العرض الفعالة.

١٦- يمتلك مهارات الاتصال الفعال، وينصت بفعالية.

١٧- يستجيب لاحتياجات المتعلمين وتغذيتهم العكسية.

١٨- يستخدم وسائل الإعلام بفعالية.

١٩- يطبق مهارات البحث.

كما أكـد ماماجي وآخـرون (Mamagi&Others,2011,186) أهميـة ربط الكفايات المهنيـة للمدرب بمضمـون المعايير الوطنيـة للتعلم مـدى الحيـاة National Lifelong Learning (NII). ومن الكفايات المهمة للمدرب والتي ذكرها هي:

١- تحديات تعليم الكبار.

٢- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

٣- تصميم وتقويم التدريب.

٤- تخطيط وبرمجة التدريب.

٥- تنفيذ التدريب.

٦- إدارة الأنشطة التدريبية.

٧- تقويم التدريب.

٨- مهارات إدارة الوقت.

٩- مهارات الاتصال الثنائي.

١٠- الإلمام بطرق التدريب.

١١- الأخلاق المهنية.

١٢- التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي.

١٣- مهارات التغذية العكسية.

١٤- مهارات حل المشكلات.

١٥- مهارة العمل الجماعي، والعمل الفردي.

١٦- مهارة التحفيز.

١٧- مهارات التعلم المستمر والتطوير الذاتي.

كما لخص بعض الكتاب أمثال جولد وميلر (Gauld&Miller,2004,pp8-22).

جدول (١٠)

الكفايات المهنية التي يتصف بها المدرب الفعال

م	كفايات المدرب الفعال	المؤلفون							
		Leach 1996	Olson 1994	Thompson 2011	Pinto&Walker 1978	Jacobs 1987	Knowles 1980	Grabowski 1976	Lindeman 1983
١	يضع الغايات والأهداف	•					•		
٢	يطور خطط الدرس	•							
٣	يبقى دوماً مطلعاً	•							
٤	يحدد الاحتياجات	•			•	•			
٥	مستشار للمتدربين	•			•				
٦	يقدم تغذية عكسية إيجابية	•	•	•					
٧	يمزج العديد من تقنيات التدريب	•						•	
٨	يستخدم الأسئلة لإشراك المتدربين	•	•				•		
٩	مسهل لأنشطة تعلم الجماعة	•			•				

م	كفايات المدرب الفعال	المؤلفون							
		Leach 1996	Olson 1994	Thompson 2011	Pinto&Walker 1978	Jacobs 1987	Knowles 1980	Grabowski 1976	Lindeman 1983
١٠	يراعي الفروق الفردية	•					•		
١١	يقيم أثر التدريب	•					•	•	
١٢	يحلل مواد ومعلومات المتعلمين		•		•		•		
١٣	يبقي على مصداقيته		•	•		•	•		
١٤	يدير بيئة التعلم		•						
١٥	يمتلك معارف ومهارات المحتوى الذي يعلمه		•				•		
١٦	يمتلك مهارات تواصل فعالة		•	•			•	•	
١٧	يمتلك مهارات عرض فعالة		•	•	•		•		
١٨	يستجيب ويقدم تغذية عكسية لاحتياجات المتدربين		•				•	•	•
١٩	يستخدم وسائط التعليم والتدريب بفعالية		•					•	
٢٠	يقيم أداء المتعلمين		•			•	•		
٢١	يقيم مدى ايصال التعليمات		•						
٢١	يعد تقريراً عن معلومات التقويم		•						
٢٢	يفهم تطوير البرنامج		•		•			•	
٢٣	يفهم التدريب والتطوير		•		•	•			•
٢٤	يطبق مهارات البحث				•	•			
٢٥	باني العلاقات				•	•			

كما قام أيضاً جوش وآخرون (Ghosh&others,2012,p195) بتلخيص ما توصل إليه العديد من الباحثين في مجال الكفايات المهنية للمدرب كما يوضحه جدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

الأبحاث السابقة في مجال الكفايات المهنية للمدرب

م	الكفاية المهنية	الباحثون
١	تقديم التغذية العكسية	Olson(1994) Jacobs(1987),Wlodkowski(1993),Heeinzmand et al..(1980)
٢	الإنصات والاستماع	Stolovich(1999)
٣	بيئة التعلم	Olson&Pachnowski(1998),Olson(1994),Caffarella&Merriam(1999)
٤	طرح الأسئلة	Galbraith(1998),Leach(1996),Olson(1994)
٥	مهارات الاتصال	Olson(1994),Towler &Dipboye(2001)
٦	العلاقة مع المتدربين	Jacobs(1987),Knox(1979,1986)
٧	المعرفة بالمحتوى	Olson(1994);Knowles(1980)
٨	مهارة استخدام تقنيات التدريب	Olson(1994);Jacobs(1987);Grabowski(976)
٩	حل المشكلات	Bernstein et al.(1976)

* (Ghosh&others,2012,p195).

وتعليقـاً على ما ذكر في الجدول أعلاه ترى الباحثة أن تلك الكفايات هي كفايات مهنية ينبغي أن يتمتع بها المدرب في أثناء تنفيذ التدريب.

كما وضع الاتحاد العالمي للمدربين (INLPTA) نموذجاً يشمل الكفايات التالية (وايت، ٢٠٠٦م، ص٣٥):

١- تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢- تقييم الاحتياجات التدريبية.

٣- تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية.

٤- نظريات تعليم الكبار.

٥- مبادئ التعلم والتذكر (الاستقبال، التسجيل، الاستدعاء).

٦- تصميم التدريب.

٧- أنماط التعلم والتدريب.

٨- القيم والتعلم من أجل التغيير.

٩- هيكلة التدريب.

١٠- المهارات المنهجية

١١- عرض التدريب.

١٢- تحفيز المتدربين.

١٣- تقويم الأداء.

وقد اختبر «دير وآخرون» (der&others;2014;p28) المجالات العشرة للكفايات المهنية للمدرب والتي قدمتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، ورتبها تنازلياً حسب أعلى درجة من حيث علاقتها بالمدرب، وتلك المجالات هي:

١- مجال تقديم التدريب.

٢- مجال تحسين الأداء البشري.

٣- مجال إدارة وظائف التعليم.

٤- مجال التدريب.

٥- مجال القياس والتقويم.

٦- مجال تصميم التعليم.

٧- مجال إدارة المعرفة في المنظمة.

٨- مجال التعلم الاجتماعي.

٩- مجال التخطيط للوظيفة وإدارة الموهبة.

١٠- مجال تسهيل التغيير التنظيمي.

كما صنف (الطعاني، ٢٠٠٧، ص٧٣) كفايات المدرب في ثلاثة مجالات هي:

١- الكفايات المعرفية وتشمل:

١/١ فلسفة التربية.

٢/١ الأهداف العامة للتربية.

٣/١ التشريعات التربوية.

٤/١ الصلاحيات والمهام.

٢- الكفايات الإدارية وتشمل:

١/٢ التخطيط لعملية التدريب.

٢/٢ القدرة على تنظيم العمل.

٣/٢ القدرة على اتخاذ القرارات.

٤/٢ القدرة على إدارة التطوير والتغيير.

٥/٢ القدرة على إدارة الوقت.

٦/٢ القدرة على تنمية الموارد البشرية.

٣- الكفايات الفنية وتشمل:

١/٣ امتلاك أساليب التدريب ووسائله.

٢/٣ مهارة التقويم.

وأورد (جابـر، ٢٠٠١، ص٤٩) تصنيفـاً للكفايـات المهنية مقسـمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

١- الكفايات التدريبية:

١/١ التخطيط للتدريب.

٢/١ الوسائل.

٣/١ أساليب التدريب.

٤/١ توجيه وإرشاد المتدربين.

٥/١ تقويم المتدربين.

٦/١ التطوير الذاتي.

٢- الكفايات الإدارية والإشرافية:

١/٢ إعداد البرامج والمناهج.

٢/٢ إدارة التسهيلات التدريبية.

٣/٢ إدارة العمليات الإنتاجية.

٤/٢ المتطلبات الإدارية.

٥/٢ تنمية العلاقات مع الجهات الأخرى.

٣- الكفايات الفنية التخصصية.

وقـد أعدت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السـعودية قائمة الكفايات اللازم توافرهـا في مـشرف التدريب التربـوي فكانت على النحـو التالي (وزارة التربيـة والتعليم، ١٤٢٥هـ، س٦٢) نقلاً عن (الهاجري، ٢٠١١، ص٧١):

١- فهم فلسفة التعليم وأنظمته.

٢- التخطيط.

٣- تصميم البرامج.

٤- تقديم التدريب.

٥- تقويم التدريب.

وقدم (الشـمري، ١٤٢٧، ص٦٢) قائمة للكفايات التدريبية لمشرفي التدريب قسـمها إلى سبعة مجالات للكفايات وهي:

١- الكفايات المعرفية.

٢- الكفايات التخطيطية.

٣- الكفايات التنظيمية.

٤- الكفايات التنفيذية.

٥- الكفايات التقنية.

٦- كفايات التقويم والمتابعة.

٧- كفايات العلاقات الإنسانية.

وأشار (الهاجري، ٢٠١٠، ص٧٢) إلى عدد من الكفايات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب،

وقدمها في شكل نموذج. وهذه الكفايات هي:

١-كفايات أساسية:

١/١ الدافعية والرغبة في ممارسة أدوار التدريب.

٢/١ الشخصية الجذابة.

٣/١ القدرات اللغوية.

٤/١ إتقان استخدام لغة الجسد.

٥/١ التطوير الذاتي المستمر.

٦/١ القدوة الحسنة بتطبيق القيم في السلوك الشخصي.

٢- كفايات التخطيط للعملية التدريبية:

١/٢ رسم الخطط التدريبية وتشمل (الإستراتيجية، التنفيذية، التشغيلية).

٢/٢ تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣/٢ اشتقاق الأهداف التدريبية وصياغتها.

٤/٢ تنظيم العمل التدريبي.

٥/٢ اتخاذ القرار التدريبي.

٦/٢ المتابعة والتنسيق لأعمال التدريب اليومية.

٧/٢ توجيه العاملين.

٨/٢ إدارة الوقت.

٩/٢ إعداد ميزانيات التدريب.

١٠/٢ أساليب الابتكار في إتقان التدريب ونقل أثره في مجال الأداء الوظيفي.

١١/٢تحديد الموارد اللازمة لعملية التدريب.

٣- كفايات التصميم للعملية التدريبية:

١/٣ تحديد الأهداف الخاصة لكل برنامج تدريبي.

٢/٣ تحديد الفئات المستهدفة من التدريب.

٣/٣ وضع مسوغات البرنامج التدريبي.

٤/٣ إعداد محتوى برنامج التدريب الملائم.

٥/٣ اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.

٦/٣ إعداد المادة العلمية.

٧/٣ اختيار الوسائل التدريبية المناسبة

٨/٣ تحديد أيام وساعات البرنامج.

٩/٣ تحديد شروط ومتطلبات الالتحاق بالبرنامج.

٤-كفايات التنفيذ للعملية التدريبية:

١/٤ تهيئة بيئة التدريب وتنظيمها.

٢/٤ توفير مستلزمات التدريب.

٣/٤ مهارة العرض والتقديم.

٤/٤ توفير التعزيز وإثارة الدافعية عند المتدربين.

٥/٤ إدارة الموقف التدريبي بما يتلاءم مع خصائص الكبار والفروق الفردية بين المتدربين.

٦/٤ التعامل المناسب مع أنماط المتدربين.

٧/٤ قيادة المجموعات التدريبية.

٨/٤ تنظيم المادة والأنشطة التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف.

٩/٤ تنويع الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة.

١٠/٤ إدارة وقت البرنامج التدريبي.

١١/٤ التعامل مع المواقف الطارئة بحكمة.

١٢/٤ ممارسة مهارات الاتصال بفعالية.

١٣/٤ التركيز على التطبيقات العملية.

٥- كفايات التقويم للعملية التدريبية:

١/٥ بناء خطة التقويم من بداية البرنامج.

٢/٥ تطبيق التقويم بأنماط وأساليب متنوعة.

٣/٥ تحليل نتائج التقويم باستخدام وسائل التقنية الحديثة.

٤/٥ استخدام نتائج التقويم في تطوير الأداء والتخطيط المستقبلي.

٥/٥ متابعة أثر التدريب في الميدان.

٦-كفايات عامة للمدرب:

١/٦ يتحكم بانفعالاته ومشاعره.

٢/٦ يحافظ على أسرار المتدربين فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية لكل منهم.

٣/٦ يتقبل مشاعر المتدربين.

٤/٦ يلم بالأطر النظرية للتدريب بشكل عام.

٥/٦ يطلع على الأنظمة واللوائح التنظيمية ذات الصفة الرسمية.

٦/٦ يتابع الاطلاع على أدبيات التدريب.

٧/٦ يفهم الصلاحيات والمهام والأدوار المتعلقة بعمل المدرب وأساليب تطبيقها.

من العرض السابق لقوائم الكفايات المهنية للمدرب يتضح ما يأتي:

١-كانت بعض القوائم على شــكل أبعاد تفرع منها مجموعة من المهارات الفرعية، وأخرى كانت على شكل كفايات فرعية وأخرى على شكل أبعاد فقط.

٢- تتفــق قوائم الكفايات الســابقة على أبعــاد عدة أهمها: التخطيــط، التنفيذ، التقويم، العلاقات الإنسانية.

وتــرى الباحثة أن المدرب عنصر مهم في العمل التدريبي، وهو الذي يتوقف عليه نجاح البرنامــج التدريبي من عدمه، ولذلك يجب أن تتوافر فيه معظم الكفايات الســابق ذكرها أعــلاه للقيام بالتدريب بكفاءة، وقــد لا توجد كل هذه الكفايات مجتمعة في المدرب، لكن المهم أن يســعى المدرب نحو التميز. فهناك حقيقة ومســلمة مفادها أن المدربين يحققون التميــز عندما يكونــون مؤهلين (يمتلكون المعرفــة والمهارة والخــبرة والمؤهلات والصفات الشــخصية) وأدوارهم في العمل محددة ومعروفة يعرفــون الأداء المتوقع منهم ويحصلون على التغذية الراجعة المناسبة وتوفر لهم الأدوات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم.

٧/٣ أهمية تحديد الكفايات المهنية للمدرب:

يلخص الجدول رقم (١٢) أهمية تحديد الكفايات المهنية المطلوبة للمدرب (Garrick&others,1992,p16).

جدول رقم (١٢)

أهمية تحديد الكفايات المهنية للمدرب

١/٦ يساعد تحديد الكفايات المطلوبة على: - تضمينها في الوصف الوظيفي للمدرب. - للاختيار والتعيين. - لتعريف الوظيفة. ٢/٦ لمساعدة وتطوير المدربين من خلال: - تقييم أداء المدرب. - تطوير أداء المدربين الأقل خبرة. - توضيح الكفايات المطلوبة للمدربين غير المهنيين، ولكن يتوقع أن يصبح التدريب جزءاً هاماً من مهامهم. ٣/٦ لإرشاد الموظف في تطويره المهني عن طريق: - التقييم الشخصي لمهارات التدريب. - معرفة مدى نشاطات التعلم. ٤/٦ لإرشاد من يقوم بتدريب المدربين، وتساعد في منح الشهادات في هذا المجال عن طريق: - وضع الخطوط العريضة لتطوير برامج تدريب المدربين. ٥/٦ لإرشاد المنظمة في تصورها للتدريب عن طريق: - تطوير إستراتيجيات التدريب والتطوير. ٦/٦ لتوضيح دور التدريب في مختلف المناسبات عن طريق: - تضمينها في جوائز التصنيف لمختلف المهن.

٨/٣ المدرب والعملية التدريبية:

تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن العملية التدريبية تمر بأربع مراحل هي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي أولى المراحل في العملية التدريبية ويتوقف نجاحها على التخطيط السليم وإعطاء

الوقــت الكافي لها. ويعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على الإجابة عن خمســة أسـئلة رئيسة هي:

١/١ أين يقع التدريب؟ (Where)

٢/١ من يجب تدريبه؟ (Who)

٣/١ ما محتوى التدريب؟ (What)

٤/١ ما الآثار المتوقعة من التدريب؟ (What)

٥/١ أين ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟ (Where)

وهنــاك ثلاثة أنــواع لهذه الاحتياجــات: احتياجــات المنظمة، واحتياجــات الوظيفة، واحتياجــات الفرد. وتجمع معلومات الاحتياجات التدريبية من عدة مصادر مثل المســح، تحليل الكفايات للمتدربين، تحليل النظام، تقويم الأداء.

٢- تصميم البرامج التدريبية:

وهي المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية وفيها يتم:

١/٢ تحديد أهداف البرامج التدريبية.

٢/٢ تحديد المادة العلمية (محتوى برنامج التدريب).

٣/٢ تحديد المنهاج التدريبي (إســتراتيجيات التدريب، ووحدات التدريب، والجلســات التدريبية، والزمان والمكان المناسبين للبرنامج، واختيار وسائل التقويم).

وهنــاك عــدة نماذج لتصميم البرامــج التدريبية من أهمها: نمــوذج الأحداث الحرجة، ونموذج المهام.

٣- تنفيذ برامج التدريب:

وهــي المرحلة المعنية بترجمــة البرامج المصممة وفق الاحتياجــات التدريبية إلى برامج ميدانيــة واقعية تنفذ في الأغلب في مراكز التدريب المتنوعــة، أي إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز التطبيق.

٤- تقويم برامج التدريب:

وهي المرحلة الأخيرة من المراحل العملية التدريبية ومن خلالها يمكن الكشف عن أوجه النقص في كل المراحل الســابقة. ونقصد به إصدار الحكم على مخرجات التدريب وعائدها على الاستثمار فيه.

وهنــاك عدة نماذج لتقويــم البرامج التدريبية من أهمها: نمــوذج كيرك باتريك، نموذج باركر، نموذج كيرو.

ولكــن مــا دور المــدرب في كل مرحلة من هــذه المراحل؟ يجيب على ذلك أوســبورن (Osborne) نقلاً عن (الشامي، ٢٠٠٦م، ص١٧٣) ويوضحه الشكل (١٥).

شكل (١٥)

أدوار المدرب في العملية التدريبية



فالعملية التدريبية عبارة عن مدرب يســعى مع متدربين لتحقيق هدف مشترك يحقق مصالح لهم أو للمنظمة من خلال عرض منهج أو مادة تدريبية جيدة يتم تقديمها بأساليب مشوقة ووسائل في توقيت مناسب ومكان تدريبي مميز.

٩/٣ اختيار المدربين:

إذا كان المتــدرب هــو العامل المحدد لمــدى كفاءة التدريب، فإن المــدرب هو العنصر الأســاسي في نجاح خطــة التدريب. حيث هو الوســيلة التي يتم عن طريقها نقل رســالة التدريــب، من معارف ومهارات إلى المتدربين. والمــدرب هو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

ونظراً للدور المهم وحساســية هذا الدور الذي يلعبه المدرب في نجاح عملية التدريب، فإن ذلك يتطلب منا بذل الجهد الكبير لتوفير المدرب الكفء الذي يســتطيع إثارة اهتمام المتدربــين والاحتفاظ بهذا الاهتمام طيلة فترة التدريب، والحــرص كل الحرص على اختيار المدربــون ذو الكفايات المهنية العالية. وينبغي أن يعهد التدريب إلى الأفضل تأهيلاً وخبرة ومعرفة بواجبات التدريب. ومن هنا جاءت أهمية الاختيار العلمي للمدربين.

وقد وضع «سوســماث» (Sussmuth) في دراســة علمية، عشرة معايير لاختيار المدربين ورتبها حســب أهميتها يوضحها الشــكل (١٦) (الأربعة الأولى رئيســة بمعنى لا يتم اختيار المدرب بدونها والستة الباقية اختيارية).

شكل (١٦)

معايير اختيار المدرب



وفي دراسة أجرتها جامعة جورجيا الأمريكية أورد الباحثون المعايير والشروط التالية:

١- التخطيط للتدريب (تحقيق الأهداف، تنظيم عملية التدريب).

٢- المهارات المهنية (استخدام أساليب التدريب ووسائله، الاتصال الفعال، التحفيز والدعم، التمكن من المادة العلمية).

٣- إدارة العملية التدريبية (تنظيم الوقت والمواد).

٤- إتاحة مناخ تدريبي ملائم (التحكم داخل القاعة والحماس ومساعدة المتدربين).

٥- التقييم.

٦- الالتزامات المهنية (يحسن قدراته باستمرار).

وقد ذكــر (الهاجري، ١٤٣١هـ ص٨٣) نقلاً عن «توفيق» معايير وشروط اختيار المدرب وهي:

١- الخبرة في مادة التدريب (معرفته بالمنظمة، معرفته بالوظيفة، مهارات الوظيفة).

٢- المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب.

٣- مهارات الاتصال.

٤- الصفات الشخصية.

ويوضح الجدول رقم (١٣) شروط اختيار المدربين في الدراســات الثلاث ومدى إلزاميتها وضرورتها.

جدول (١٣)

معايير وشروط اختيار المدربين

م	معايير وشروط الاختيار	دراسة سوسماث	دراسة جامعة جورجيا	دراسة توفيق
١	الخبرة في مجال التدريب	غير ضرورية	غير ضرورية	ضرورية
٢	التخطيط والتنظيم للتدريب	ضروري	ضروري	ضروري
٣	المهارات الفنية	ضرورية	ضرورية	ضرورية
٤	إدارة العملية التدريبية	ضرورية	ضرورية	ضرورية
٥	الصفات الشخصية	مطلوبة	مطلوبة	مطلوبة

٦	التفوق والحماس	ضروري	ضروري	ضروري
٧	تحليل المتدربين	ضروري	ضروري	ضروري
٨	الوعي والإدراك الذاتي	مطلوب	مطلوب	مطلوب
٩	مهارات الاتصال بالمتدربين	ضرورية	ضرورية	ضرورية
١٠	المعرفة بالمنظمة	غير ضرورية	ضرورية	ضرورية
١١	الذكاء والقدرة على التفاعل	ضرورية	ضرورية	ضرورية

(العصيمي، ١٤٣٠هـ ص٤٦).

وتـرى الباحثـة أن عملية اختيار المدربين ينبغي أن تتم عـبر ثلاث مراحل، وكل مرحلة ينبغي أن يقوم بها أشـخاص على درجة عالية من التأهيل العلمي والعملي، لأن الفشـل في اختيار مدربين غير مناسبين أسوأ ما يمكن أن يتعرض له برنامج تدريبي مهما بذل في تصميم أهدافه ومحتواه العلمي واختيار المكان والزماني المناسبين. والمراحل الثلاث هي:

١- الاسـتقطاب: مثل اسـتقطاب أي موظف آخر. وهي مرحلة ينبغي التركيز كثيراً عليها وهنا يكون لقائمة الكفايات المهنية للمدرب دور كبير في الاستقطاب.

٢- الفرز: وتتم عبر لجنة من أعضاء خبراء.

٣- الاختيـار: وتتم عبر مقابلات شـخصية من خلال لجنة ينبغـي الحرص كثيراً على اختيار أعضائها على أن تتضمن اللجنة من ضمن أعضائها مدربين.

وفي المراحل الثلاث السـابقة ينبغي الحرص على الاهتمام بأمرين هما: الأسـاليب التي لابد من اتباعها قبل الاختيار، والشروط التي يجب أن تتوافر في الأشـخاص الذين سيعملون بصفة مدربين.

أما بالنسـبة للأسـاليب فهي الاختبارات (مثل اختبارات التحصيل السـابق واختبارات القـدرات واختبـارات الشـخصية) والمقابلات الشـخصية التي تهدف للتعـرف على طباع وشـخصية واتزان الشـخص الذي تجرى معـه المقابلة إضافة إلى معرفـة مدى قدرته على التعبير ومظهره العام.

أمـا بالنسـبة للشروط التـي يجب أن تتوافـر في المدرب الكفء فهـي عديدة، ويمكن الاسترشاد بالدراسات الثلاث التي أوضحها الجدول (١٠) في عملية الاختيار، كما يمكن إضافة

الشروط التالية:

١- أن يكون مقتنعاً بأهمية التدريب.

٢- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التي سيدرب فيها، لأن الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مـــن أهم الكفايات المعرفية التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام وثقة المتدربين.

٣- أن يكــون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراســات تتعلق بمجال تخصصه ومجال التدريب حتى يجدد أفكاره ومعارفه.

٤- الخبرة العملية.

٥- أن تكون لديه القدرة على المبادرة ومواجهة المواقف بسرعة وبراعة.

٦- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية.

وتتعدد مصادر الحصول على المدربين حيث يمكن انتقاء المدربين من:

١- الاختصاصيين في مختلف الحقول، مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.

٢- الخــبراء الذين يعملون في مجال الاستشــارات في موضوعات معنية ســلوكية وتنظيمية وغيرها.

٣- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات.

٤- المدربين الممارسين.

٥- أعضــاء الإدارة العليــا في المنظمــة التي يعمل فيهــا المتدربون، ويمتاز هــؤلاء في إمداد المتدربين بالإجابة عن أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخططه.

٦- المسؤولين في جهاز معني له صلة بأعمال المتدربين، فمثلاً يمكن لمسؤول في وزارة الخدمة المدنية أن يعقد جلسة تدريبية مع المتدربين في برنامج الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٧- الزائريــن من الخــارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارســين في المجال الذي يدور فيه التدريب.

والمعمول به في معهد الإدارة العامة هو اختيار المدربين من داخل المنظمة لأنه في الأصل هيئة تدريبية ويتم استقطاب هؤلاء المدربين من حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه

من جامعات محلية وعالمية. وهؤلاء يشترط لعملهم في المعهد اجتيازهم لمقابلات التوظيف التي تجرى من قبل لجنة يكون من ضمن أعضائها مدرب يشغل منصب رئيس قطاع ويتغير هذا العضو بحسب نوع المؤهل المطلوب في المدرب الذي ينبغي مقابلته. كما نود الإشارة إلى أن حملة البكالوريوس يشترط لقبولهم للعمل في المعهد اجتيازهم للمقابلة إضافة إلى تعهد باستكمال مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات العالمية.

وترى الباحثة ضرورة أن يعيد معهد الإدارة العامة النظر في منظومة اختيار المدربين مستقبلاً بحيث توضع ضوابط ومعايير علمية دقيقة وواضحة مبنية على الكفايات لاختيار المدرب. وتتم من خلال استخدام مقاييس مقننة، ومقابلات شخصية محكمة.

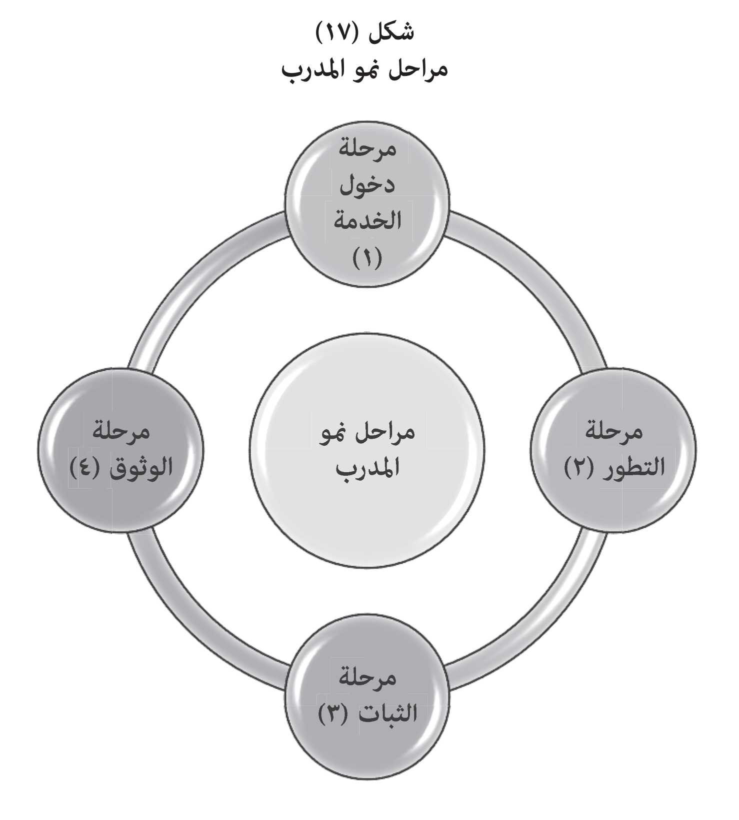
وعند اجتيازه للمقابلة الشخصية والاستعداد للعمل عليه أن يلتحق ببرنامج تدريبي مكثف لمدة أسبوعين على الأقل (في معهد الإدارة العامة هناك قائمة بالبرامج التي يشترط أن يحضرها المدرب قبل قيامه بالتدريب الفعلي).

كما ترى الباحثة ضرورة إعطاء أهمية لتقويم الأداء الوظيفي للمدرب خلال سنة التجربة من قبل رئيسه المباشر وكذلك من واقع المتدربين في البرامج التي نفذها خلال هذه السنة، وفي ضوء ذلك يتم تحديد صلاحيته للعمل مدرباً من عدمه.

١٠/٣ مراحل نمو المدرب:

يمر المدرب بعدة مراحل حتى يصل إلى قمة الأداء ويعبر عنها بسنوات الخبرة، وقد ذكر (هلال، ٢٠٠٤م، ص١٥) هذه المراحل، ويوضحها الشكل (١٧).

شكل (١٧)
مراحل نمو المدرب



١- مرحلة دخول الخدمة:

يركز فيها جهد المدرب على تعلم الأساسيات من حيث المعارف والمهارات وقد يحدث له الارتباك في هذه المرحلة وتتكون اتجاهاته المبدئية.

٢- مرحلة التطور:

تنمو الأساسيات ويتابع المدربين الممارسين أصحاب الخبرة، ويقلد بعضَهم وتزداد كفاءته ويشعر بالنجاحات الأولى له في البرامج التدريبية التي يقدمها.

٣- مرحلة الثبات:

تتكون الخبرة اللازمة وتزيد إمكانياته التدريبية ويبدأ في النمو الذاتي ويسعى إلى قمة الأداء.

٤- مرحلة الوثوق:

هــي المرحلة الأخيرة في اتجاهات ومهــارات المدرب وخبرته الناضجــة التي يعترف بها الآخرون، ويتميز بحبه للتعلم المستمر وتنمية نفسه من خلال التغذية الراجعة من الآخرين، وتزداد ثقته بنفسه ويشعر بتميزه عن الآخرين وأن له بصمته الخاصة في التدريب.

ويرى (Schempp) (شــيمب، ٢٠٠٩م، ص٣) أن مراحل نمو المدرب كما يوضحها الشكل (١٨) هي:

شكل (١٨)

مراحل نمو المدرب وفقاً لـ شيمب

١- المبتدئون:

عليهــم الدخول في برامج تدريبية كثيرة لتطوير مهاراتهم، وينجحون أحياناً في تأســيس

مخــزون من المهارات المهنية من خــلال المزج بين ملاحظة أداء زملائهــم وبذل المحاولات الشــخصية والاقتداء بالنماذج الحســنة ومع تزايد الخبرات وتنوع المعلومات تتزايد سرعة تعلم المدربين المبتدئين.

٢- المؤهلون:

تــزداد خبرتهم لخوضهم تجــارب جديدة، والمزيد من المعارف مــن بيئة العمل ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات التدريبية، ولديهم المعرفة بنقاط قوتهم، ويسعون لتطوير ذاتهم.

٣- المختصون:

هنا تجتمع المعارف والمهارات مع الخبرة المكتســبة وتبــدأ مرحلة التخصص في التبلور، وهنــا يظهر التميز في أداء المهام، ويبهرون الآخرين بمســتوى هذا الأداء. وســمي مختصاً لامتلاكــه بعض الخصائص والســمات غــير المتوافرة في المبتــدئ أو المؤهل، وتســهم تلك الخصائص في تعزيز قدرته على القيام بالمهام وتحمل المســئوليات بنجاح إلى جانب الارتقاء بخبراته للحفاظ على أدائه المتميز.

٤- البارعون:

تفوق نتائجهم المختصين بكل المعايير، ويعملون بجهد أكبر ولوقت أطول مقارنة بالآخرين. لكن الفرق يكمن في الذكاء والمهارة ويتمتعون بقدر كبير من المسئولية الشخصية ومهارات اتصال متطورة ويحللون المشكلات من خلال التفكير المتقدم، ولديهم إدراك موقفي.

٥- المحترفون:

يتمتعــون بذاكرة قويــة، ويأتون بكل ما هــو جديد، وغير مألــوف، ويخططون جيداً، وينفذون بحكمة، وينمون مهاراتهم بصورة تلقائية ومستمرة ويواجهون الفشل بالإجراءات العلاجية الفعالة.

ويرى (السويدان، ٢٠٠٥م، ص١٣) نقلاً عن «ميرمان» أن المدربين يمرون بالمراحل التالية ويوضحها الشكل (١٩) وهي:

شكل (١٩)

مراحل نمو المدرب وفقاً لميرمان

١- المدرب الصغير:

ويكون متوتراً، وغير واثق من نفسه، ويعتريه القلق والخوف.

٢- المدرب المراهق:

(من سنة إلى ثلاث سنوات خبرة في التدريب) متحمس للتدريب، ويهيئ مكان التدريب بشــكل مبالغ فيه، ويحب أن يكون هو بؤرة التركيز أثناء التدريب ويتجاوز الوقت المحدد له.

٣- المدرب الناجح:

(من أربع إلى تســع ســنوات خبرة في التدريب) يقدر الفترة الزمنيــة الكافية للتدريب

ويســتعد بصورة جيدة، ويصمم البرنامج التدريبي بشــكل واقعي، ويتميز بالثقة والهدوء والكفاءة.

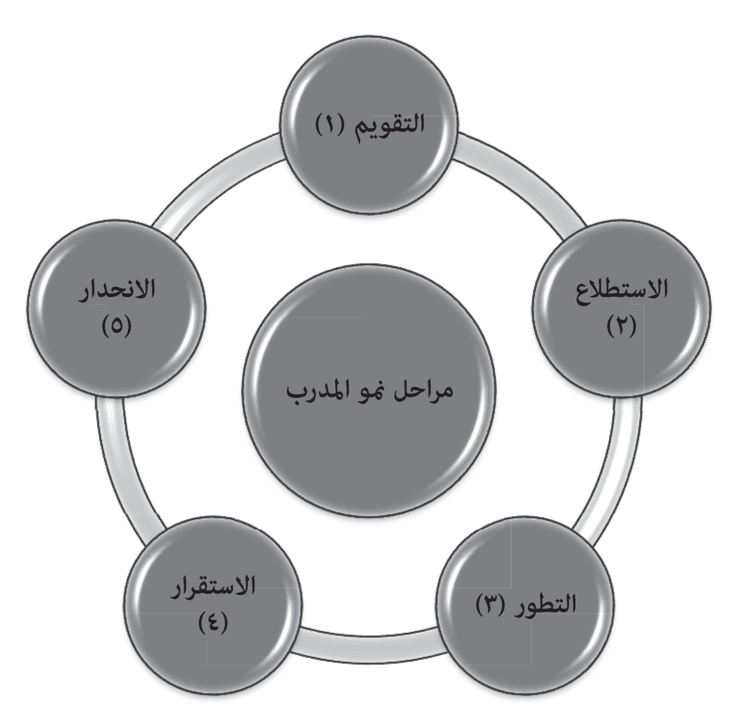
٤- المدرب الخبير:

(عشر ســنوات فأكثر) يواجه تحديات في تحقيق الانســجام والعمل المشــترك بينه وبين المتدربــين ويعمــل جنباً إلى جنــب مع المتدربين ويطــور برامجه باســتمرار ويضيف إليها إبداعات جديدة.

كما أشــار «باورز» (باورز، ٢٠٠٤، ص٢١٢) أن المدرب يمر بدورة حياة يوضحها الشــكل (٢٠) تبدأ من مرحلة التقويم المبدئي ثم مرحلة الاســتطلاع فالتطور ثم الاستقرار ثم مرحلة الانحدار.

شكل (٢٠)

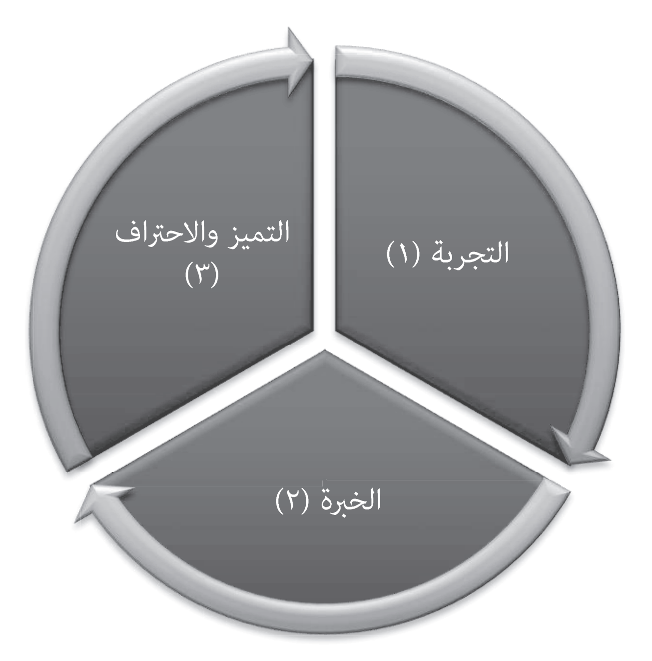
مراحل نمو المدرب وفقاً لباورز



وترى الباحثة أنه يمكن اختصار هذه المراحل في مراحل ثلاث يوضحها الشكل (٢١).

شكل (٢١)

مراحل نمو المدرب وفقاً لوجهة نظر الباحثة



١١/٣ تمهين التدريب:

يشـــدد عدد من المختصين والباحثين على عدم السماح لأي فرد بممارسة مهنة التدريب دون الحصول مســبقاً على ترخيص مزاولة المهنة والذي يتطلب من كل من أراد أن يضطلع بــأدوار ومهام التدريب أن يتدرب عــلى التدريب. لذا ظهرت توجهات حديثة في التدريب هو «تمهين التدريب». فمن الأســباب التي تدعو لتمهين التدريب هو أن المدربين الحاليين إما يكونوا مدربين أصلاً ومحاضرين في منظماتهم ويملكون المهارة والخبرة كما هو الحال في مدربي معهد الإدارة العامة، أو أصحاب وظائف ومهن أخرى دعت الحاجة لهم للقيام بدور المدرب في ظروف مهنية معينة (وهم كثر)، وقد يســتمر النوع الثاني في هذه المهنة (ثورن، ٢٠٠١، ص١٥٦).

كذلك من الأسباب لتمهين التدريب هو أن هناك اختصاصات عامة واختصاصات فرعية، ولوجــود مدارس فكريــة ونظريات مختلفة، ووجود قانون أخلاقــي قامت بنشره الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) ســابقاً و(ATD) حالياً، والمنظمات العالمية في حقل التدريــب والتنمية مثل الاتحاد الدولي لمنظمات التدريــب والتنمية (IFTDO) والجمعية الدولية لتحســين الأداء (ISPI)، كما توجد اختلافات بــين ممارسي المهنة كما هو الحال بين أصحاب المهن الأخرى كالأطباء والمهندسين والمعلمين.

لــذا قامت الجمعية الأمريكية للإدارة مطلع عام ٢٠٠٦م بإصدار رخص تدريب موحدة تتيــح للمنظــمات شراء المواد التدريبية مــن الجمعية من خلال تلك الرخص عبر تســعيرة موحدة يتم احتســابها بناء على عدد الموظفين المراد تدريبهم، ثم بعد ذلك تقوم الجمعية بتدريــب المدربين في تلك المنظمات على كيفية تقديــم التدريب الأمثل في المواد التدريبية التي تم شراؤها، ثم بعد تنفيذ التدريب تقوم الجمعية بمنحهم رخصاً تدريبية موثقة إضافة إلى الدليل التدريبي والمــواد التدريبية اللازمة للتدريب (الهاجري، ١٤٣١هــ ص١١٤) نقلاً عن (ثابت، ١٤٢٨هـ ص٢٠، أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص٤٣).

كما يوجــد الآن في المملكة المتحدة نظام جديد للإجازة في التدريب يطلق عليه الإجازة المهنيــة الوطنية ويرمز لها (NVQ) وهي بيان للقدرات في مجال التوظيف، وهي القاعدة التي يجب على أساسها تستنبط إجراءات التقييم والفحص. وتحتوي هذه الإجازة (NVQ) على عدد من الوحدات تعد كل وحدة قدرة، وتحتوي تلك الوحدة على:

١- العناصر.

٢- معايير الأداء.

٣- حدود النطاق (المجال).

٤- المتطلبات النظرية.

٥- شواهد الأداء (بروك، ٢٠٠١م، ص١٤).

وتؤكد الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير في نشرتها عدد (١٠٣) أن للمدربين طريقين للتأهيل والاعتماد هما:

١- الخبراء الذين يمنحون المدرب شهادة تؤهله لتدريب برامجهم.

٢- برامــج مثل المــدرب الفني المؤهل (CTT) وبرنامج المدرب المؤهــل للتنمية المهنية أو التطويــر المهني (CPDT) اســتناداً إلى المقاييــس المعيارية الخاصــة بالمجلس العالمي للمقاييس المعيارية للتدريب والأداء والإرشاد (IBSTPI).

٣- وهنــاك بعد آخر للتمهين هو الانضمام للاتحادات والهيئات المهنية والتي تتيح للمدرب فرص الاشتراك في مواقعها، والتطوير المهني، ومنح شهادات الاعتماد والترخيص والتمهين... إلخ.

كــما أن من الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء المدرب، وهو حركة الكفايات التي تمت الإشارة إليها سابقاً.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

ســيتناول الفصل مجموعة من الدراسات الســابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك للاســتفادة منها في جوانب الدراسة الحالية كافة. ويلاحظ – في حدود اطلاع الباحثة – أنه لم ينل موضوع كفايات التدريب اللازمة للمدرب اهتمام الكثير من الباحثين والدارســين، في حين نال موضوع التدريب وأداء المدرب بصفة عامة اهتمام الكثير من الباحثين. كما أنه لا توجد أبحاث أو دراسات تناولت هذا الموضوع في معهد الإدارة العامة. وسترُتَّب الدراسات بكل محور زمنياً بدءاً بالأحدث فالأقدم، ويأتي ذلك في محورين: المحور الأول: الدراســات العربية، والمحور الثاني: الدراسات الأجنبية.

المحور الأول: الدراسات العربية:

- دراســة الحــدال (١٤٣٥/٢٠١٤) بعنــوان «التدريــب الإداري لمنســوبات التعليــم العام والخاص». هدفت الدراســة إلى التعرف على واقع التدريب الإداري لمنســوبات التعليم العــام في القطاعــين العام والخاص مــن وجهة نظر المتدربات من خلال دراســة جوانب التدريب الإداري في كلا القطاعين من حيث: أداء المدربين، الحقيبة التدريبية، الوســائل الســمعية والبصرية المســتخدمة، البيئــة التدريبية المادية، مواءمــة الحاجات التدريبية للمتدربات، مدى مواكبــة الاتجاهات الحديثة للتدريــب (التدريب الإلكتروني المدمج). كما تناقش معوقات التدريب الإداري من وجهة نظر المتدربات». وشملت عينة الدراسة (٤٠٠) متدربــة في القطاعين العام والخاص. وتوصلت الدراســة إلى أن التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص يتســم بتقييم ورضا مرتفعين من وجهة نظر المتدربات بنسبة موافقــة تبلغ (٩٢٪) من حيث كون مســتوى أداء المدربين عالياً وتمتع المدربات بمهارات عديدة.
- دراســة الدمنهــوري (٢٠١٢م) بعنوان «تقييــم برامج التدريب الخارجيــة لأعضاء هيئة التدريــس في جامعــة الملك عبدالعزيز». وهدفت الدراســة إلى تقييــم برامج التدريب

الخارجية من وجهة نظر المتدربين والمتدربات نحو تلك البرامج. وشــملت عينة الدارسة (١٠٠) فرد. وتوصلت الدراســة إلى العديد من النتائج مــن أهمها فيما يتعلق بالمدرب: عدم مراعــاة المدربين للفــروق الفردية للمتدربين، وعدم اســتخدام المدرب للأســاليب التدريبية الحديثة.

- دراســة الهاجــري (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) بعنــوان «تطوير أداء المدربــين في مراكز التدريب التربــوي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية الســعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة». وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الحالي للمدربين، وأبرز المشكلات التي يواجهونها مــن وجهة نظر المدربين والمتدربين، وأهم الاتجاهات المعــاصرة في تطوير أداء المدربين. وشــملت عينة الدارســة (٤٧٥) فرداً. وتوصلت الدراســة إلى أن أكثر المشــكلات الفنية والســلوكية من وجهة نظــر المدربين والمتدربين هي: ضعف قــدرة المدرب على الإقناع، وإخفــاق المــدرب في التعامل مع أنماط المتدربين المختلفة، وعــدم مراعاة المدرب توزيع المداخلات بشكل متوازن بين المشاركين، ودخول المدرب في جدل مع المتدربين في مواقف خارجة عن الموضوع، وخروج المدرب عن سياق البرنامج التدريبي أثناء المناقشات، وبقاء المدرب في مكان محدد أثناء قيامه بأنشطة التدريب (من وجهة المتدربين)، وميل المدرب إلى الإطــراء الذاتي (من وجهة نظر المدربين). وإن أهم مقترحات خبراء التدريب لتطوير أداء المدربــين في مراكز التدريب التربوي هي: تصميم برامج تدريبية متطورة للمدربين، وتطبيــق نظام لتصنيف المدربــين وترقياتهم بناء على كفاياتهــم، وتطبيق نظام ترخيص واعتماد المدربين في وزارة التربية والتعليم.
- دراسة آل الشيخ (١٤٣٢هـ/٢٠١١م) بعنوان «واقع التدريب الالكتروني في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية». هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية كدراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية، والتعرف على معوقات التدريب في تلك الأجهزة. وشــملت عينة الدراسة (٣٨٠) موظفاً. وتوصلت إلى العديد من النتائج، وأوصت بضرورة إعداد المدربين للتدريب الإلكتروني.
- دراســة النويجم (١٤٣٢هــ/٢٠١١م) بعنوان «تقويــم تصميم البرامج وإعــداد حقائبها وتنفيذها في المؤسســات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنــة بين معهد الإدارة العامة والمؤسســة العامة للتدريــب التقني والمهني». هدفت

الدراســة إلى تقويم كفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية وإعداد حقائبها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة، والكشف عن المعوقات التي تواجهها. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية في هذه المؤسسات تتم بدرجة عالية من الكفاءة، إلا أن عملية إعداد الحقائب التدريبية وتنفيذ البرامج تتم بدرجة متوسطة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراســة الاهتمام برفع مســتوى مهارة المدربين وتوجيههم للتنوع في اســتخدام طــرق التدريب مع التركيز على الطرق التي تشــجع على مشــاركة المتدربين.

- دراســة الأحمدي، وإيمان بوخضير (٢٠٠٩م) بعنوان «دور مؤسســات التنمية الإدارية في تمكــين القيادات النســائية في مواجهة تحديات القيادة». وهدفت الدراســة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات النســائية بالمملكة العربية الســعودية، ومدى مســاهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة في الفرع النسوي في تمكين القيادات لمواجهتها. وشملت عينة الدراسة (٣٠٠) فرد، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن هناك نسبة مرتفعة من آراء العينة على أنهن راضيات عن مستوى أعضاء هيئة التدريب، والتطبيقات العملية، والبيئة المادية، والمادة العلمية.
- دراســة العصيمي (١٤٣٠هـ) بعنوان «تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية الســعودية». هدفت الدراسة إلى التعرف عــلى الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهــد ومراكز تدريب الدفاع المــدني، والتعرف على المعوقــات التي تحول دون تحديدها، وتقديــم مقترحات لتطوير أداء المدربين. وشــملت عينة الدراســة (٢٧٧) مدرباً. وأهــم النتائج التي توصلت إليها الدراســة أن هناك احتياجات تدريبية بدرجة عاليــة في المجال المعرفي للمدربين وأبرزها: معرفة أحدث التطبيقات العملية، والمعلومات النظرية في مجال التخصص، ومعرفة أنماط المتدربــين، وهناك احتياجــات تدريبية بدرجة عالية في المجال المهــاري وأبرزها: تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المتدربين، وتحسين العمل نحو الأداء الأفضل، واستثارة المتدربين فكرياً لموضوع التدريب، واســتخدام تقنيات التدريــب، وإدارة وقت التدريب بفعالية، وأما الاحتياجات التدريبية التي كانت بدرجة عالية في الجانب الســلوكي فأبرزها: تحفيز المتدربين على المشــاركة، تعزيز ثقة المتدربــين بقدراتهم الذاتيــة، والإنصات للمتدربين

بفاعلية، ومراعاة آداب المرح أثناء التدريب. وأوصت الدراسة بتزويد المدربين بأحدث التطبيقات العملية، وتوفير فرص التأهيل النظري، وتطوير قدرات المدربين في استخدام تقنيات التدريب، وتوجيه المدربين بالالتزام بالأخلاق المهنية، وإيجاد وصف وظيفي للمدربين.

- دراسة السحيمي (١٤٢٩م) بعنوان «أسباب إخفاق المتدربين في مقررات الرياضيات بالكليات التقنية من وجهة نظر المدربين والمتدربين». وهدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب إخفاق المتدربين في مقررات الرياضيات بالكليات التقنية من وجهة نظر المدربين والمتدربين. وكانت أهم النتائج: اتفاق المتدربين والمدربين على أن معظم أسباب الإخفاق تكمن في: فقدان مرونة الاتصال بين المتدربين والمدربين، وحاجة المدرب لدرجة علمية أعلى من الجامعة، وتكليف المدربين بعدد كبير من المحاضرات، وقلة اهتمام المدرب بإعطاء تطبيقات للمتدرب، فضلاً عن عدم إلمام المدربين بطرق التدريب المختلفة. وأوصى الباحث بإقامة دورات تدريب المدربين.
- دراسة السلومي (١٤٢٩هـ) بعنوان «الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري مراكز ومشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى التعرف على احتياجات مشرفي التدريب. وشملت عينة الدراسة (٣٠) مديراً لمركز تدريب و(١٨٠) مشرفاً للتدريب. توصلت الدراسة إلى أن هناك (٦٩) حاجة تدريبية اتفقت عينة الدراسة عليها، ومتوسط الحاجة كان عالياً، ما عدا واحدة هي (أسلوب المحاضرة) كانت الحاجة لها متوسطة، وأن الأولوية في مجال التدريب لمهارات التدريب، ثم أدبيات التدريب، ثم تقويم التدريب، ثم التخطيط لبرامج التدريب، ثم الأساليب التدريبية.
- دراسة الشمري (١٤٢٧هـ) بعنوان «مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون». وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التدريب التربوي وذلك بعد بناء قائمة بالكفايات المهنية اللازمة لهم، وقد احتوت القائمة التي قام الباحث ببنائها على سبعة أبعاد هي: الكفايات المعرفية، والتنظيمية، والتنفيذية، والتقنية، والتقويم، والمتابعة، والعلاقات الإنسانية. وشملت عينة الدراسة (٣١٣) معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة توافر الكفايات اللازمة

لمشرفي التدريب كانت متوسطة على الأبعاد كافة، ما عدا كفايات العلاقات الإنسانية فقد كانت كبيرة. وقد أوصى الباحث بالاستفادة من قائمة الكفايات في معايير اختيار مشرفي التدريب التربوي، وفي بناء البرامج التدريبية، وفي تصميم بطاقات الأداء.

- دراسة الحويطي وإسماعيل (١٤٢٧هـ) بعنوان «تحديات صناعة منظومة تطوير المدرب التقني بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني». وهدفت الدراسة إلى الوقوف على تجارب الدولة المتقدمة في مجال تطوير المدرب التقني، والتعرف على التحديات التي تدفع لتطوير المدرب التقني بالمؤسسة، والوقوف على عناصر ومكونات منظومة المدرب التقني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح منظومة لتطوير المدرب التقني وتتلخص في: استخدام تقنية المعلومات الإلكترونية، تطوير التدريس والتدريب، وبناء وتطوير المناهج والبرامج الدراسية، وتطوير الخبرات البحثية عبر الإنترنت، وتقويم المدربين التقنيين... إلخ. واحتوى كل محور على البرامج والمهارات اللازمة للتطبيق. وقدمت الدراسة توصياتها والتي كان من أهمها: دراسة وتحليل وتقويم تلك المنظومة.
- دارسة النشوان (١٤٢٥هـ) بعنوان «تقويم أداء المدربات في مركز التدريب التربوي بالأحساء والدمام كما تراه المتدربات والمدربات أنفسهم». وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء المدربات، وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائهن من وجهة نظر العينة. شملت عينة الدراسة (٧٨٥) فرداً. وكان من أبرز النتائج: أن مستوى أداء المدربات كان مرتفعاً فيما يتعلق باستخدام اللغة البسيطة الواضحة المعاني وكذلك التعامل بلباقة مع المقاطعات والأنماط السلبية، والاستجابة لأسئلة المتدربات بصدر رحب واستغلال الوقت، ومتابعة وتوجيه الأنشطة التدريبية، والسيطرة على الوقت، والتنويع في أساليب التدريب. أما نقاط الضعف فكان منها: ضعف القدرة على جذب اهتمام المتدربات للنقاط الرئيسة طوال البرنامج، وكذلك عدم اطلاع المتدربات على نتائج التقويم الإيجابية والسلبية، وكذلك ضعف استخدامهن لأنشطة كسر الجمود. أما أبرز الصعوبات التي تواجه المدربات: تشعب المهام التي تزاولها المدربات، وكثرة العبء التدريبي، وعدم قدرة بعض المدربات على التعامل مع التقنيات التدريبية.
- دراسة المسبحي (١٤٢٦هـ) بعنوان «واقع طرق التدريس ومتطلباتها في معهد مركز حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة». هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤهلات العاملين، وطرق

وأســاليب التدريب المتبعة، وكفاياتهــم، ومدى قدرتهم على الاضطــلاع بمهمة التدريب بكفــاءة، والتعرف على مدى اســتفادة المعهد والمركز من طرق التدريب وإســتراتيجيات التعلــم المعاصرة. توصلت الدراســة إلى نتائــج عديدة من أهمها: افتقــار أعضاء هيئة التدريب إلى الكفاءات التدريبية التي تؤهلهم لدخول مهمة التدريب مما أدى إلى ضعف مســتوى أدائهم في العملية التدريبية بشكل عام وتدني مستواهم التدريبي مما ينعكس سلباً على محيط التدريب.

- دراســة الطويل (٢٠٠٦م) بعنوان «معوقات التدريب في المملكة: تجربة مراكز التدريب الأهلية». هدفت الدراســة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها معاهد ومراكز التدريب الأهلية والتي تحد من ممارستها لأنشطتها والقيام بدورها حق قيام. وتوصلت الدراســة إلى العديد من المعوقات والتي من أهمها: ضعف اختيار المدربين للتدريب في تلك المراكز.

- دراسة الســلوم (١٤٢٣هـ) بعنوان «تقييم أداء المدربين في الأجهزة العسكرية». وهدفت الدراســة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات التدريبية لدى المدربين في مدارس الحرس الوطنــي لتحقيق أهداف التدريب، ومدى اســتخدام المدربين لوســائل التقنية الحديثة، إضافة إلى مدى اســتخدام الأســاليب التدريبية لدى المدربين، ومدى اســتخدامهم طرق تقييم المتدربــين أثناء التدريب، والتعرف على مدى أهمية توافر الاحتياجات الأساســية للمدربــين في أثنــاء التدريب، وإبــراز المعايير التي يســتند إليها المشرفــون لتقييم أداء المدربين. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها: أن المدربين يتمتعون بكفايات ومهارات تدريبية عالية تؤهلهم للعمل على رفع مستوى أداء المتدربين وتحقيق أهداف التدريب، وأن مهــارة المدربين مــن حيث التكلم بصوت واضح والقدرة عــلى إدارة وقت المحاضرة كان مرتفعاً، وأن أكثر الوســائل التدريبية الشــائعة التي يســتخدمونها هي: السبورة، في حين أن الوسائل الأخرى كان استخدامها ضعيفاً، وأبرز الأساليب التدريبية استخداماً هي المحاضرة، وأكثر طرق التقييم استخداماً هي الاختبارات التحريرية، وأبرزت نتائج الدراسة أن مــن المعوقات التي تحول دون تحقيــق المدربين أهداف التدريب هي: قلة الاهتمام بإعداد المدربين، وتكليف المدربين بمهام أخرى، وعدم توافر مدربين على مستوى عال من الكفاءة والفعالية.

- دراسـة آل فئـة (٢٠٠٢م) بعنوان «كفايـات المشرفين التربويين كمدربين في سـلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين». وهدفت الدراسـة إلى معرفة كفايات المشرفين التربويين بصفة مدربين في مراكز التدريب التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين. وشملت عينة الدراسة (٥١٨) مدرباً ومدربة، وقد قام الباحث بوضع قائمة من الكفايات التدريبية موزعة على سبعة محاور هي: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، إدارة البرامج التدريبية، الاتصال والتفاعل، وتسـهيل عمل الجماعة، وأسـاليب وتقنيات التدريب الفعال، نقل خبرة التعلم إلى واقع العمـل، والتقويم ومتابعة البرامج التدريبية. وأظهرت نتائج الدراسـة أن جميع الكفايـات التدريبية لها أهمية بدرجة متوسـطة، ما عدا التقويـم ونقل الخبرة فقد كانت بدرجة كبيرة مـما يدل على حاجة المشرفين للتدريب على مجموعة من المهارات التدريبية التي بنيت عليها محاور الدراسة. وقد عزاها الباحث إلى أن المشرفين المدربين يفتقرون إلى مهارات التدريب الأساسـية وبالذات تخطيط البرامج التدريبية، وضعف التفاعل والتواصل بينهـم بين المتدربين، وذلك لعدم تفعيلهـم النقد الموجه من المتدربين، وعدم قدرتهم على بث أجواء تشـجع على المبادأة، وطرح الأسـلة مـن قبل المتدربين أثنـاء عملية التدريب، وقلة اسـتخدام المدربين لوسـائل تقنية حديثة كالإنترنت. وأوصت الدراسة بتكوين فريق متخصص في التدريب من المشرفين من ذوي الكفايات العالية بهدف تدريب المعلمين.
- دراسـة القحطـاني (١٤٢٢هـ) بعنـوان «تقييم أداء المدربين من وجهـة نظر المتدربين في معهـدي تدريب حـرس الحدود في الرياض وجدة». وهدفت الدراسـة إلى التعرف على مدى اسـتخدام المدربين لوسـائل وتقنيات التدريب الحديثة في أثنـاء التدريب، ومدى استخدامهم للأساليب العلمية في أثناء التدريب، ومدى استخدامهم لطرق تقييم المتدربين في أثنـاء التدريب، ومدى توافر القدرات والمهارات للمدربين. وشـملت عينة الدراسـة (٢٠٠) متـدرب. وتوصـل الباحث إلى عـدة نتائج منها: أن مسـتوى أداء المدربين كان متوسطاً في معهدي تدريب حرس الحدود بجدة، والرياض من حيث الأساليب، والوسائل التدريبية، وتوافر القدرات والمهارات للمدربين، ومستوى جيداً لطرق التقييم.
- دراسـة الشـيخ (٢٠٠٠م) بعنوان «تدريب المشرفين في دولة قطر: واقعه ومشـكلاته». وهدفـت الدراسـة إلى معرفة آراء المشرفـين والمشرفات حول برامـج التدريب من أجل تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير برامج تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر.

شـملت عينة الدراسة (٧٥) مشرفاً ومشرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقدمـت الباحثة بعض التوصيات من أهمهـا الاهتمام بإعداد وتدريب المدربين في مركز التدريب من خلال برامج تدريبية منظمة بالتنسيق مع جامعة قطر.

- دراسـة الشـقاوي (١٩٨٣) بعنوان «دراسـة لبرامج التدريب الإداري الإعدادية بالمملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة تقييم برامج التدريب الإعدادية التي ينفذها معهد الإدارة العامـة لمعرفة مدى فعاليتها وتحديد ما إذا كانت قد حققت أهدافها. وتوصلت الدراسـة إلى انخفاض مسـتوى فعالية أعضاء هيئة التدريب في بعض البرامج، وأن أغلب الوسائل التدريبية لا تستخدم إلا على نطاق ضيق.

الدراسات الأجنبية:

- دراسـة (Harris&others,2014) بعنـوان «أثـر أنماط المدرب وتوجهـات المتعلمين في مخرجات التدريب». هدفت الدراسـة إلى فحـص العلاقة بين النمط التوجيهي للمدرب وتوجهـات أهـداف تعلم المتدربين إلى رضـا المتدربين ونقل أثر التعلم. وشـملت عينة الدراسة (٢٤٣) من طلبة الأعمال في البكالوريوس في أكبر الجامعات الأمريكية. وتوصلت الدراسـة إلى وجود علاقة إيجابية تفاعلية بين السلوك التوجيهي للمدرب وأهداف تعلم المتدربـين إلى الرضا عـن التدريب. وكذلك وجـود علاقة إيجابية تفاعلية بين السـلوك التوجيهي للمدرب وأهداف تعلم المتدربين إلى نقل أثر التدريب.
- دراسة (Ghosh & others,2012) بعنوان «نحو برامج تدريبية أكثر فعالية: دراسة على سـمات المدرب». هدفت الدراسـة إلى فحص العلاقة التنبؤية لفعالية التدريب (وتقاس برضـا المتدربـين) والتي ترجع إلى صفات المدرب. شـملت عينة الدراسـة (٨٠) موظفاً التحقـوا ببرامـج تدريبية. تم فحص سـبعة متغيرات مسـتقلة من حيـث أثرها في رضا المتدربين. وتوصلت الدراسـة إلى أن المتغيرات السـبعة المسـتقلة وهي: تقديم تغذية عكسية، الإنصات، بيئة التعلم، طرح الأسئلة، مهارات الاتصال، العلاقة مع المتدربين، الإلمام والمعرفة بمحتوى التدريب، والقدرة على استخدام تقنيات التدريب، وحل المشكلات؛ كان لها أثر في رضا المتدربين، ولكن المتغيرين الأكثر تأثيراً في رضا المتدرب هما: الإلمام والمعرفة بمحتوى التدريب، ومهارات الاتصال والتواصل بين المدرب والمتدرب.

- دراسة (Mamaqi&others,2011) بعنوان «تقويم أهمية الكفايات المهنية: دراسة حالة المدربين الإسبان». هدفت الدراسة إلى تأسيس مدى الكفايات المهنية المطلوبة من (Continuing Vocational Training: CVT) أي التدريب المهني المستمر للمدرب في إسبانيا وفقاً لمعايير التعلم مدى الحياة. شملت الدراسة عينة من (٢٠) خبيراً وطنياً في التدريب، واستخدمت أسلوب دلفاي لجمع المعلومات من الخبراء. وتوصلت الدراسة إلى أن الخبراء يرون أن كفايات محددة وهي الكفايات الشخصية، واتجاهات المدرب داخل الغرفة الصفية مهمة جداً لتطوير مدربين مهنيين. وأن الكفايات التقليدية مثل التخطيط، التلقين، والتقويم مهمة أيضاً ولا يمكن أن تغفل، ولكن مهارات جديدة ينبغي أن تضاف لكفايات المدرب مثل: تحديد وتحليل الاحتياجات التد ريبية، إدارة التدريب، تنفيذ التدريب، التركيز على المشاركين.

- دراسة (Gauld&others,2004) بعنوان «المؤهلات والكفايات التي يمتلكها المدربون الفعالون». هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين المؤهلات والكفايات المهنية للمدرب وفعالية المدرب. شملت عينة الدراسة (٣٠٣) مدربين، واستخدم أسلوب دلفاي لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن المدرب الذي يحمل مؤهلاً تربوياً، والذي أمضى أكثر من ١٠ سنوات في التدريب عرف بأنه هو من يطلق عليه نموذج المدرب الفعال.

- دراسة (thompson,2002) بعنوان «فعالية مدرب الكبار في إطار العملية التدريبية: دراسة لوجهة نظر المتدربين في خصائص المدرب الفعال» استهدفت الدراسة فحص الخصائص الشخصية والوظيفية (التعليمية) وخصائص صنع مناخ التدريب للمدرب الفعال. استخدمت الاستبانة الإكترونية والتي طبقت على (٢١٢) مشاركاً من خمس شركات مختلفة ممن التحقوا ببرامج تدريبية سابقة. أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الخصائص ذات التأثير في فعالية المدرب هي: المدرب يشعر المتدربين بالاطمئنان والراحة، مبدع، يجعل التدريب أكثر مرحاً، يتواصل بفعالية، يظهر شعوره، منظم، لديه حس من الفكاهة، وأخيراً جدير بالثقة.

- دراسة (Fleck,2002) بعنوان «الكفايات المطلوبة لاختيار المدرب المهني في المصانع النووية». استهدفت الدراسة تحديد الكفايات المطلوبة في عملية اختيار المدرب المهني

لتنفيــذ النهج القائم على الأداء المنهجي للتدريب لأســطول من محطات الطاقة النووية. استخدمت استبانتين تم توزيعهما على عدد (٢٣٥) مدرباً مهنياً ومدير تدريب ومشرفاً في (٦) محطات للطاقة النووية، واشتقت الكفايات من دراسة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وذلك بعد تطويرها. وتوصلت نتائج الدراســة إلى: التشــديد القوي عــلى الاحتياج من المهارات الشــخصية في عملية الاختيار للمدرب المهني، كما شــدد كل من عينة الدراسة (المدربين، مديري التدريب، مشرفي التدريب) على تعريف (٦) كفايات مهنيــة مهمة عند اختيار المدرب المهني وهــذه الكفايات هي: مهارات العرض والإلقاء، إتقان المادة التدريبية، مهارات طرح الأســئلة، مهارات تقديم التغذية العكسية، مهارات إعداد الأهداف التعليمية.

- دراسة (Morois,2001) التي استهدفت التعرف على تطور برامج التدريب المهني بولاية جورجيا الأمريكيــة من خلال ثلاثة عناصر هي: مدة البرنامج، العملية التدريبية، وتوافر الموارد. شــملت عينة الدراســة (٤٠٧) من المنســقين المدربين. وتوصلــت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين زيادة خبرات المدربين والمنسقين وبين تطور العمليــة التدريبية. وقدمت توصيــات من أهمها: ضرورة التركيز على الخبرة العملية في مجال التدريب لكل من المنسقين والمدربين.
- دراســة (Anderson,2000) بعنوان «الكفايات المطلوبة للمســؤولين عن تطوير الموارد البشرية الذين يقومون بالأداء بمفردهم في المنظمة في الســنوات الخمس المقبلة: دراسة دلفاي معدلة». هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات أو القدرات المطلوب توافرها في الأفراد المسئولين عن عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمات خلال السنوات الخمس القادمة، ســواء كان المسئول شخصاً أم قســماً للتدريب. وقد توصلت الدراسة إلى (١٢) كفاية مطلوبة تتمثل في: الذكاء السياسي، التشخيص التنظيمي، الاتصال، إدارة العلاقات، التنظيم، اكتساب المعرفة، الربط التنظيمي، المشورة الداخلية، مهارات العرض والتقديم، تقييم أداء الموظفين، إدارة المشاريع، التدريب التخصصي (المتجدد) في الوظيفة.
- دراســة (Fulkert,1997) التي اســتهدفت التعرف على الكفايات الأساســية التي يشترط توافرها عند تعيين مدرب. وشــملت عينة الدراسة (١٥٠) من أعضاء الجمعية الأمريكية للتدريــب والتطوير (ASTD) موزعــين إلى مديرين تنفيذيــين، ومديرين متخصصين في

التدريب. واستخدمت الدراسة منهج دلفاي للوصول إلى اتفاق عام حول الكفايات الأساسية المعتمدة عند تعيين مدرب. وكان من أهم نتائج الدراسة أن المدرب الفعال يجب أن يكون قد عمل في بعد تخصصه مدة لا تقل عن (٥) سنوات، كما بينت الدراسة أنه يجب أن يحمل المدرب مؤهلاً تربوياً، وأن يتمتع بكفايات تدريبية بدرجة عالية ومن أهم هذه الكفايات كفاية الاتصال، والتخطيط، وإعداد البرامج وتنفيذها، والتقويم، واستخدام الأجهزة والوسائل.

- دراسة (Bell,1997) بعنوان «التدريب الناجح للموظفين - مراجعة عامة لموضوع التدريب والتنمية». أكدت الدراسة أهمية اختيار المدرب الملائم، والأسلوب التدريبي المناسب، والوسيلة التدريبية الأكثر فعالية دون إغفال أهمية اختيار نوعية المتدربين ودوافعهم.
- دراسة (Levine,1993) تناولت تطوير برنامج ومنهج تدريبي ووضع أولويات لموضوعات التدريب الإشرافي. أشارت الدراسة إلى أن نجاح أي برنامج تدريبي يتطلب وجود مدرب جيد، وذي معرفة متعمقة بعناصر عمل المتدربين.
- دراسة المزيني (1987) Almosaini بعنوان «مدى مناسبة وأهمية أدوار وكفاءات مختارة للمختصين في التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية». هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الخبراء السعوديين في حقل التدريب والتنمية، فيما يتعلق بمدى المناسبة والأهمية للأدوار المحددة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية، والتعرف على وجهة نظر الخبراء السعوديين في حقل التدريب والتنمية فيما يتعلق بمدى المناسبة والأهمية للكفاءات المتطلبة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية. وشملت عينة الدراسة (١٨٩) خبيراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أفراد العينة يدركون أهمية ومناسبة الأدوار المحددة والمختارة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية، وهي من وجهة نظرهم تتفاوت من حيث هذه المناسبة والأهمية إلى ثلاثة مستويات كالتالي:

المستوى الأول: يشمل الأدوار الأكثر مناسبة وأهمية وهي: دور المعلم أو المدرب، دور مصمم البرنامج، دور مدير البرنامج، ودور التدريب. ويمكن اعتبارها الأدوار الرئيسية في حقل التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية.

المستوى الثاني: يشمل الأدوار التي تلي الأدوار في المستوى الأول في الأهمية والمناسبة، وهي من وجهة نظر العينة: دور المقيم، دور محلل الاحتياجات، دور الإستراتيجي، دور ميسر المجموعة.

المستوى الثالث: يشمل الأدوار التي يرى أفراد العينة أنها الأقل مناسبة وأهمية في المملكة العربية السعودية وتشمل: دور المستشار، دور وسيط النقل.

كما يدرك أفراد العينة أهمية ومناسبة الكفاءات المختارة للمختصين في حقل التدريب والتنمية في الولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة لنظائرهم في المملكة العربية السعودية، إلا أنها أيضاً تصنف من وجهة نظرهم إلى ثلاثة مستويات من حيث المناسبة والأهمية كالتالي:

المستوى الأول: يشمل التطوير الذاتي المهني، تحديد مداخل التدريب المناسبة، امتلاك المميزات الشخصية الإيجابية، الإعداد الجيد للمادة العلمية المكتوبة، الإعداد لأهداف تعليمية واضحة.

المستوى الثاني: يشمل استشراف الاتجاهات المستقبلية، تفهم حقل التعليم المستمر، تقديم عروض شفوية فعالة، جمع المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمات، عرض وتحليل المعلومات، تصميم الهيكل والمحتوى المناسب للبرنامج التدريبي، تفهم العوامل الجسمية والذهنية المؤثرة في عملية التعلم، اختيار واستخدام المناسب من الأجهزة السمعبصرية.

المستوى الثالث: يشمل تحديد المعلومات المتطلبة للوظيفة، الوعي والتفهم لهيكل وطبيعة المنظمة، إدارة التدريب على المستوى التنفيذي والتخطيطي، المعرفة بالحاسب الآلي والقدرة على استخدامه.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة مدى الاهتمام بمحاور العملية التدريبية حيث تنوعت هذه الدراسات سواء في محتواها أو مجالها، فبعضها عبارة عن رسائل دكتوراه وماجستير، والبعض الآخر عبارة عن بحوث ودراسات، كما تنوعت موضوعات وأسلوب الدراسة

والأجهــزة التي أجريت عليها، فبعضها أجري على أجهــزة مدنية والبعض الآخر على أجهزة خاصة.

كــما تنوعت الأســاليب الإحصائية المســتخدمة في هذه الدراســات فبعضها اســتخدم المنهج الوصفي وهو المنهج الغالب في أغلب الدراســات الســابقة، وبعضها استخدم منهج دلفاي، كما تنوعت مجتمعات هذه الدراســة فبعضها مجتمعات مدنية وأخرى عســكرية، وقد كشــفت هذه الدراســات عن أهمية التدريب في رفع كفاية الأداء في مختلف الأجهزة الحكوميــة، وأهمية المــدرب وضرورة الاعتناء بتأهيله واختياره، وأهميــة توافر الكثير من الكفايات المهنية لدى هذا المدرب.

وقــد قامــت الباحثة بتلخيص أوجه التشــابه والاختلاف بين الدراســة الحالية وبين كل دراسة من الدراسات السابقة والذي يوضحه الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤)

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين كل دراسة من الدراسات السابقة

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
الحدال (١٤٣٥، ٢٠١٤)	واقع التدريب الإداري	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المتدربات - منسوبات التعليم العام -القطاعان الحكومي والخاص	المدربون في معهد الإدارة العامة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: المدرب كأحد جوانب التدريب الإداري					

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
الدمنهوري (٢٠١٢)	تقييم برامج التدريب الخارجي	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المتدربون والمتدربات من أعضاء هيئة التدريس - جامعة الملك عبدالعزيز	المدربون في معهد الإدارة العامة	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: المدرب كأحد جوانب تقييم برامج التدريب الخارجية					
الهاجري (١٤٣٢/٢٠١١)	- الأداء الحالي للمدربين. - أبرز المشكلات التي يواجهونها - أهم الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء المدربين	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المتدربون - مراكز التدريب التربوي	المدربون معهد الإدارة العامة		
	أوجه التشابه: الأداء الحالي (كفايات التنفيذ) للمدرب					

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
النويجم (١٤٣٢/٢٠١١)	-تقويم كفاءة عملية تصميم البرامج التدريبية وإعداد حقائبها وتنفيذها. - المعوقات التي تواجه تلك العملية	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المدربون والمتدربون ومسئولو التدريب - معهد الإدارة العامة - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني - مدينة الرياض	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: جانب تنفيذ البرامج من قبل المدرب		أوجه التشابه: المدرب كجزء من مجتمع الدراسة			
العصيمي (١٤٣٠)	- الاحتياجات التدريبية للمدربين -معوقات تحديدها -مقترحات تطويرها	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني. - على مستوى المملكة العربية السعودية	- المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
			عنصر التشابه: المدرب كمجتمع دراسة		عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة	

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
السحيمي (١٤٢٩)	- أسباب إخفاق المتدربين في مقررات الرياضيات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المدربون - المتدربون - الكليات التقنية	المدربون في معهد الإدارة العامة بكافة فروعه	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
			عنصر التشابه: المدرب كجزء من مجتمع الدراسة.		عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة	
السلومي (١٤٢٩)	- احتياجات مشرفي التدريب التربوي.	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	- مديرو مراكز التدريب التربوي - مشرفو التدريب التربوي	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	- المنهج الوصفي -الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
			عنصر التشابه: المدرب كجزء من مجتمع الدراسة		عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة	

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
الشمري (١٤٢٧)	- مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التدريب التربوي	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب.	- المتدربون	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	- المنهج الوصفي - الاستبانة	- المنهج الوصفي - الاستبانة
	عنصر التشابه: توفر كفايات (الممارسة) الكفايات المهنية للمدرب				عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة	
النشوان (١٤٢٥)	- تقويم أداء المدربات في مركز التدريب التربوي بالأحساء والدمام	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-المدربات -المتدربات	مدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي - الاستبانة
	عنصر التشابه: كفايات التنفيذ (الأداء) للمدرب		عنصر التشابه: المدرب		عنصر التشابه: المنهج وأداة الدراسة	

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
السلوم (١٤٢٣)	- تقييم أداء المدربين في الأجهزة العسكرية -من حيث مدى توافر الكفايات التدريبية لدى المدربين	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-المدربون. -مدارس الحرس الوطني	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: كفايات التنفيذ والممارسة (مدى التوافر) للمدرب		أوجه التشابه: المدربين		أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة	
آل فئة (٢٠٠٢)	-كفايات المشرفين التربويين كمدربين	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-المتدربون -سلطنة عمان	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: توافر كفايات (التنفيذ) للمدرب				أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة	

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
القحطاني (١٤٢٢هـ)	تقييم أداء المدربين	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-المتدربون -معهد تدريب حرس الحدود في الرياض وجدة	مدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: كفايات (التنفيذ) للمدرب				أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة	
Harris&others (2014)	-أثر أنماط المدرب وتوجهات المتعلمين على مخرجات التدريب.	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-طلبة الأعمال -كبرى الجامعات الأمريكية	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي - الاستبانة

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
Ghosh&otherw (2012)	نحو برامج تدريبية أكثر فعالية: دراسة على سمات المدرب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-المتدربون	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي - الاستبانة
	أوجه التشابه: اعتبار السمات جزءاً من كفايات اللازمة للتدريب				أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة	
Mamagi&others (2011)	-تأسيس مدى من الكفايات المهنية المطلوبة للمدرب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-خبراء في مجال التدريب	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	دلفاي	-المنهج الوصفي -الاستبانة

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
Gauld&others (2004)	العلاقة بين المؤهلات والكفايات المهنية للمدرب وفعالية المدرب	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	-المدرب	مدربين معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	دلفاي	-المنهج الوصفي -الاستبانة
	أوجه التشابه: الكفايات المهنية للمدرب		أوجه التشابه: المدربون			
Anderson (2000)	تحديد أهم الكفايات أو القدرات المطلوب توافرها في الأفراد المسئولين عن عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمات خلال خمس سنوات	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	المسئولون عن عملية تطوير الموارد البشرية سواء كان المسئول شخصاً أم قسماً للتدريب	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	دلفاي	-المنهج الوصفي -الاستبانة
	أوجه التشابه: الكفايات المهنية للمدرب		أوجه التشابه: المدربون			

اسم الباحث	الهدف من الدراسة		مجتمع وعينة الدراسة		منهج وأداة الدراسة	
	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
Fulkert (1997)	الكفايات الأساسية التي يشترط توافرها عند تعيين مدرب.	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	أعضاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) موزعين إلى مديرين تنفيذيين، ومديرين متخصصين في التدريب	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	منهج دلفاي	-المنهج الوصفي -الاستبانة
	أوجه التشابه: كفايات المدرب		أوجه التشابه: المدرب كأحد المتخصصين في التدريب			
Almosaini (1987)	-مدى المناسبة والأهمية للأدوار والكفايات المحددة في حقل التدريب والتنمية بالولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للمملكة العربية السعودية	الكفايات المهنية اللازمة للتدريب الكفايات من حيث الأهمية، والمعرفة، والممارسة، والحاجة إلى التدريب	الخبراء السعوديين في حقل التدريب والتنمية في المملكة العربية السعودية	المدربون معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية السعودية	-المنهج الوصفي -الاستبانة	-المنهج الوصفي -الاستبانة
	عنصر التشابه: كفايات المدرب				أوجه التشابه: المنهج وأداة الدراسة	

كما أن من الدراسات السابقة من أجمعت وتشابهت نتائج دراساتهم على ضعف مستوى أداء المدربين والحاجة إلى تطوير أدائهم، وتوجيه الاهتمام إلى حسن اختيارهم ومنها دراسة آل الشيخ (١٤٣٢/٢٠١١)، دراسة الطويل (٢٠٠٦)، دراسة «Morois (2001)»، ودراسة الشيخ (٢٠٠٠)، ودراسة «Bell» (٢٩٩٧)، ودراسة «Levine»(١٩٩٣)، ودراسة الشقاوي (١٩٨٣).

تعليق عام:

إضافــة إلى ما أوضحــه الجدول (١٤) من أوجه تشــابه واختلاف بين الدراســة الحالية والدراسات السابقة، تود الباحثة الإشارة إلى ما يلي:

- تعد الدراسة الحالية أول دراسة تتناول الكفايات اللازمة للتدريب من وجهة نظر المدربين في أكبر وأهم مؤسسة تدريبية في المملكة العربية السعودية وهو معهد الإدارة العامة.
- تعد الدراســة الحالية أول دراســة تتناول الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والمعرفــة، والممارســة، والحاجة إلى التدريب، في حين أن بقية الدراســات الســابقة التي تناولت كفايات المدرب تناولتها إما من حيث توافرها وإما الحاجة إلى التدريب عليها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وفي الاطلاع على المراجع التي أوردتها تلك الدراسات والاستفادة منها، وفي وضع التوصيات.

الفصل الرابع
منهجية الدراسة وإجراءاتها

١/٤ مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

يتمثل مجتمع البحث في مدربي ومدربات معهد الإدارة العامة بالمركز الرئيسي والفروع: الفرع النسوي في مدينة الرياض، فرع المعهد في المنطقة الشرقية، فرع المعهد في المنطقة الغربية، فرع المعهد في منطقة عسير، الفرع النسوي في المنطقة الشرقية، وتم تحديد حجم مجتمع البحث بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من قبل إدارة الموارد البشرية في المعهد وبلغ حجم مجتمع البحث (٦٧٥) سعودياً وغير سعودي في المركز والفروع (باستبعاد من هم يستكملون دراساتهم العليا من ماجستير ودكتوراه).

واعتمدت الباحثة تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع مدربي ومدربات المعهد (مجتمع البحث)، ولكن واجهت الباحثة بعض المشكلات التي حالت دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل مما جعلها تلجأ إلى تطبيق أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة لجمع البيانات اللازمة للبحث (انظر حدود الدراسة ص ٢٦).

ونظراً لأن مجتمع البحث هم أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة، ولصغر حجم المجتمع (٦٧٥) زميلاً وزميلة، فلن يمكننا الاستعانة بالقواعد الاحتمالية والمعادلات الإحصائية المتخصصة لحساب حجم العينة المناسب لتحقيق الهدف المرجو من البحث والتي من أشهرها معادلة كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)،

$$s = \frac{\mathcal{X}^2 NP(1\text{-}p)}{d^2(N\text{-}1)+\mathcal{X}^2 P(1\text{-}p)]}$$

أو معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, S., 2002)،

$$n = \frac{N \times p(1\text{-}p)}{[[N\text{-}1 \times (d^2 \div z^2)]+p(1\text{-}p)]}$$

حيث: Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ٩٥٪ = ١,٩٦، p هي نسبة حدوث الظاهرة التي نهتم بها في مجتمع البحث ومن البديهي أن تكون قيمة p غير معلومة، لذلك

فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النســبة من عينة اســتطلاعية أو نستعيض عنها بالقيمة ٥٠٪ والتــي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة، N = حجم المجتمع، d = نســبة الخطأ المســموح بــه عند تقدير الظاهــرة في المجتمع وتقدر عادة بقيمة ما بــين (٠,٠١، ٠,٠٥)، X^2 = قيمة مربع كاي عند درجة حرية (١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ = ٣,٨٤١. وحرصاً من الباحثة على التحــري الكامل لاختيار عينة البحث، تم اســتخدام المعادلتين لتقديــر حجم عينة البحث لمجتمع يبلغ نحو (٦٧٥)، وبنسبة خطأ ٥٪، ومستوى ثقة ٩٥٪.

وأصبحت الباحثة أمام خيارات متعددة لحساب حجم العينة كالتالي:

أولاً: من المعادلات الإحصائية مثل:

١- معادلة كرجيسي ومورجان =٢٤٤,٨٢٤٢٠٠٣

٢- معادلة ستيفن ثامبسون = ٢٤٥,٠٥٥٥٦٨٢

فتكون نتائج المعادلتين السابقتين أن حجم عينة البحث هو (٢٤٥).

ثانياً: الاعتماد على رأي الخبراء والإحصائيين والدراســات الســابقة، وهو أســلوب رأي الخــبراء أو قواعد الحســاب التقريبي المعتمــد على الخــبرة Rules of Thumb، وقد رأى (Sekaran,1998) أن حجــم العينــة الذي يتراوح بين (٣٠ – ٥٠٠) مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الدراسات.

ثالثاً: الاعتماد على كامل الاستجابات الواردة حيث شملت الاستجابات مجموعة متنوعة من الزمــلاء والزميلات من المركز الرئيسي والفروع، وكان حجم عينة البحث في هذه الحالة (١٨٩) مبحوثاً بعد محاولتين للتوزيع والجمع.

ورغبة من الباحثة لرفع نســبة الاستجابة والحصول على نتائج تتسم بالدقة والمصداقية ورغبــة في تحســين تمثيــل العينة لمجتمــع البحث، كانت هنــاك محاولات جــادة لاختيار مجموعــات متنوعة من الزملاء والزميلات (مجتمع البحث) لنحصل على مجتمع عينة تمثل خصائص مجتمع البحث لتثري البحث بشــكل حقيقي بما يتفق وضمان توفير المناخ السليم لدراســة ميدانية غنية بالبيانات ينتج عنها نتائج حقيقية أو تكون أقرب إليها. فتم اختيار عينة بحث تقدر بـ (١٨٩) مبحوثاً اعتماداً على الحالة الثالثة وهي حال متوسط بين الحالتين الأوليتين، بعد أن تم توزيع أداة البحث إلكترونياً.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد الدراسة وهم المدربون والمدربات في معهد الإدارة العامة بفروعه المختلفة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (عبيدات وآخرون، ١٩٨٣، ص٨٧)، كما أن هذا المنهج يهتم بالتحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبنى عليها الدراسة.

٢/٤خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٥) بعض خصائص عينة الدراسة والبالغ حجمها (١٨٩).

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
جهة العمل	المركز الرئيسي	١٠٤	٥٥,٠
	فرع الغربية	٢٣	١٢,٢
	فرع الشرقية	٢٠	١٠,٦
	فرع عسير	٣	١,٦
	الفرع النسوي في الرياض	٣٧	١٩,٦
	الفرع النسوي في الشرقية	٢	١,١
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**
الجنس	ذكر	١٤٩	٧٨,٨
	أنثى	٤٠	٢١,٢
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنسية	سعودي	١٣١	٦٩,٣
	غير سعودي	٥٨	٣٠,٧
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥	٢,٦
	٣٠-٣٩ سنة	٦٥	٣٤,٤
	٤٠-٤٩ سنة	٦١	٣٢,٣
	٥٠ سنة فأكثر	٥٨	٣٠,٧
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	١	,٥
	دبلوم عال	١٨	٩,٥
	ماجستير	١١٦	٦١,٤
	دكتوراه	٥١	٢٧,٠
	غير ذلك	٣	١,٥
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**
نوع المؤهل العلمي	تربوي	٥٤	٢٨,٦
	غير تربوي	١٣٥	٧١,٤
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**
سنوات الخبرة في التدريب	أقل من ٥ سنوات	١٤	٧,٤
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣١	١٦,٤
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات	٥٠	٢٦,٥
	١٥ سنة فأكثر	٩٤	٤٩,٧
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
القطاع	وحدة الشراكة المجتمعية	١	,٥
	إدارة إعداد القادة	١	,٥
	إدارة الأعمال	٨	٤,٢
	إدارة المواد	١	,٥
	الإحصاء	٣	١,٦
	الإدارة الصحية	١٠	٥,٣
	الإدارة العامة	١٧	٩,٠
	الإدارة المكتبية	٣٥	١٨,٥
	الإدارة الهندسية	١	,٥
	الاقتصاد والميزانية	٦	٣,٢
	البحوث والاستشارات	٣	١,٦
	الحاسب الآلي	٢٩	١٥,٣
	السلوك التنظيمي	١٢	٦,٣
	القانون	٧	٣,٧
	اللغة الإنجليزية	١١	٥,٨
	المالية والاقتصادية	٢	١,١
	المحاسبة	٨	٤,٢
	الموارد البشرية	١٦	٨,٥
	قطاع المعلومات	١٤	٧,٤
	مركز التدريب عن بعد	٢	١,١
	بدون إدارة محددة	٢	١,١
المجموع		**١٨٩**	**١٠٠**

يتضح أن أعلى نسبة من المشاركين في عينة الدراسة كان من المركز الرئيسي حيث بلغت نسـبتهم (٥٥٪)، وهـذا يرجع إلى أن أعـداد المدربين في المركز الرئيـسي هي الأعلى مقارنة بالفروع، يليهم الفرع النسـوي بما نسـبته (٣٧٪)، يليهم فرع الشرقية بما نسبته (١٠,٦٪)، وأقلهم المشـاركون من فرع عسير حيث بلغت نسبتهم (١,٦٪) والفرع النسوي في الشرقية حيث بلغت نسـبتهم (١,١٪). كما يتضح أن الذكور المشاركين في الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٨,٨٪) مـن إجمالي عينة الدراسـة مقابل (٢١,٢٪)إناث، وأن المشـاركين في الدراسـة من السعوديين بلغت نسـبتهم (٦٩,٣٪) مقابل غير السعوديين حيث بلغت نسبتهم (٣٠,٧٪). وأن النسـبة العليا من أفراد عينة الدراسـة (٣٤,٤٪) يقعون في الفئة العمرية من (٣٠- ٣٩ سـنة) يليهم الفئة العمرين (٤٠-٤٩ سـنة) بما نسـبته (٣٢,٢٪) أي أن ما نسبته (٦٦,٦٪) يقعون في الفئة العمرية من (٣٠-٤٩) - وهذا من شأنه أن ينعكس على نضج الرؤية لأفراد الدراسـة لأهمية العناصر التي تتضمنها محاور الاسـتبانة، يليهم الفئة العمرية (٥٠ سـنة فأكثر) بما نسـبته (٣٠,٧٪)، وأن أقلهم نسـبة (٢,٦٪) أقل من (٣٠سـنة). واتضح أيضاً أن مؤهل الماجسـتير هو المؤهل الشـائع بين أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبته (٦١,٤٪) ويتوقـع أن ينعكس ذلك على نضج الرؤية لأفراد الدراسـة لأهميـة العناصر التي تتضمنها محاور الاسـتبانة، كما يتفق ذلك مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (السحيمي، ١٤٢٩) في أن هنـاك حاجـة إلى أن يكـون المدرب حاملاً لدرجـة علمية أعلى مـن الجامعة، يليها مؤهـل الدكتوراه حيث بلغت نسـبة (٢٧٪)، ومن ثم مؤهل الدبلـوم العالي حيث بلغت نسـبته (٩,٥٪)، وأقلهم نسـبة هي مؤهـل البكالوريوس حيث بلـغ (٥٪,). كما يتضح أن المؤهل غير التربوي هو المؤهل السائدة بين أفراد عينة الدراسة حيث بلغت (٧١,٤٪) مقابل من يحملون المؤهل التربوي حيث نسـبته (٢٨,٦٪)، وهذه النتيجة قد اختلفت مع نتيجة دراسـة (Gauld&others,2004) ودراسـة (Fulkert,1977) اللتين توصلتا إلى أن المدرب الفعـال يجب أن يكون حاملاً لمؤهل تربوي. وأن نصف المشـاركين في الدراسـة (٤٩,٧٪) كانت خبرتهم الوظيفية (١٥سنة فأكثر)، وهذا من شأنه أن ينعكس على نضج الرؤية لأفراد الدراسـة لأهمية العناصر التي تتضمنها محاور الاسـتبانة، وهذا يتفق مع الدراستين المشار إليهما أعلاه في أن المدرب الذي أمضى ٥-١٠ سنوات في التدريب هو من يطلق عليه نموذج المدرب الفعال، ويتفق مع دراسة (Morois,2001) التي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية

بــين زيادة خبرات المدربين والمنســقين وبــين تطور العملية التدريبيــة وأهمية التركيز على الخــبرة العملية في مجال التدريب لكل من المنســقين والمدربــين، يليهم من بلغت خبرتهم (من ١٠- أقل من ١٥ ســنة) بما نسبته (٢٦,٥٪)، يليهم من بلغت خبرتهم (من ٥ - أقل من ١٠سنوات) بما نسبته (١٦,٤٪)، وإن أقلهم نسبة (٧,٤٪) كانت خبرتهم (أقل من ٥ سنوات). كما يتضح أخيراً أن أعلى نسبة من المشاركين في عينة الدراسة كان من قطاع الإدارة المكتبية حيث بلغت نســبتهم (١٨,٥٪)، وأقل نســبة مشاركين في عينة الدراسة هم من إدارة إعداد القادة حيث بلغت نسبتهم (٫٥٪).

٣/٤ أداة الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراســة أعدت الباحثة أداة الدراسة (استبانة) لتوصيف مدى معرفة مدربي معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب، ومدى أهمية تلك الكفايات، ومدى ممارستها، ومدى الحاجة إلى التطوير والتدريب في تلك الكفايات.

بناء الأداة:

أعدت الباحثة أداة الدراســة (الاســتبانة) بالاطلاع على الأدبيات والدراســات الســابقة العربيــة والأجنبية والمتعلقة بموضوع الدراســة. وتم توزيع الاســتبانة بعد إرفاق رســالة موجهة من الباحثة إلى أفراد الدراسة اشتملت على عنوان الدراسة وهدفها وتوضيح كيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة. وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين رئيسين هما:

الجزء الأول – البيانات الأولية:

تتضمــن معلومات عامة عن أفراد الدراســة والتي ترى الباحثــة أنها قد يكون لها تأثير في إجابتهم عن أســئلة الدراســة، وهذه البيانات هي: جهة العمل، القطاع التي يعمل بها المستجيب، الجنس، الجنسية، العمر، المؤهل التعليمي ونوعه، سنوات الخبرة في التدريب.

الجزء الثاني – محاور الاستبانة:

وهــو يعبر عن عدد من الكفايات الأساســية وعددها (٥) كفايــات والكفايات المتفرعة

عنها. والكفايات الأساسية هي:

- الكفايات الشخصية والإنسانية، ويتفرع عنها: كفايات السمات والأخلاق، وكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية.
- الكفايات العلمية (المعرفية)، ويتفرع عنها: كفايات معرفية عامة، وكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية.
- كفايات الإعداد والتنفيذ، ويتفرع عنها: كفايات الإعداد، وكفايات حفز المتدربين على المشاركة، وكفايات التقديم والإلقاء، وكفايات طرح الأسئلة، وكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب، وكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب.
- كفايات تقويم التدريب، ويتفرع عنها: كفايات تقويم التدريب.
- كفايات التطوير الذاتي، ويتفرع عنها: كفايات التطوير الذاتي.

وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس محاور الاستبانة وعباراتها، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: (٥) عالية جداً، (٤) عالية، (٣) متوسطة، (٢) قليلة، (١) معدومة.

صدق وثبات مقاييس الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف.١٩٩٥م. ص٤٢٩) وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة:

لفحص الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة الطويلة في العملية التدريبية والذين طلب منهم الحكم على قدرة الأداة على قياس ما أعدت له، إضافة إلى سلامة كل عبارة ومدى انتمائها للمحور الذي تضمنها، ووضوح عباراتها ودقة مفرداتها وصياغتها اللغوية، وإدخال أي تعديلات بالحذف أو بالإضافة.

وقـد أجريت التعديـلات اللازمة التي أشـار إليها المحكمون وتركـز معظمها في إعادة صياغـة بعض العبارات لتـزداد وضوحاً وقدرة في قياس ما وضعت لـه، واختصار العبارات الطويلـة، وحذف بعضها، وإضافة بعض العبارات الأخرى لتكتمل الأداة شـمولاً، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما يوضحها المرفق في ملحق الدراسة.

الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

لمعرفة الصدق الداخلي للاسـتبانة ومحاورها الموضحة في منهجية الدراسـة تم حساب معامل ارتباط بيرسـون بين درجة كل عبارة من عبارات الاسـتبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي:

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١ كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (١٦)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات السمات والأخلاق والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب	,٥٩٢**
يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب	,٥٧٨**
يتصف بالحماس في أداء عمله	,٦٦٦**
يتصف بالصبر والحلم	,٦٧٩**
يتسم بالمرونة	,٦٥٧**
يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة	,٦٥١**
يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات	,٦٧٥**
يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظاف	,٦٠٢**
يتحدث بطلاقة لغوية	,٥٤٢**

** معنوي عند ٠١,

يتضـح من الجدول رقـم (١٦) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبارات المحور والدرجـة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٥٤٢,-٦٧٩,) وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات السمات والأخلاق.

١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (١٧)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق	٥٦٨,**
يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع	٥٦٥,**
يعبر عن أفكاره بوضوح	٤٦٥,**
يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية	٥٢٣,**
يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين	٥٩٧,**

** معنوي عند٠١,

يتضـح من الجدول رقـم (١٧) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبارات المحور والدرجـة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٤٦٥,-٥٩٧,) وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة

جدول رقم (١٨)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات معرفية عامة والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)	,٦٠٨**
يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل	٦٤٦.**
يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب	,٥٨١**
يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار	,٥٨٩**
يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل...إلخ	,٦٤٩**
يلم بأدوار القائمين على التدريب	,٦٢٥**
يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب	,٥٣٥**
يتقن استخدام أدوات البحث العلمي	,٤٦٤**
يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة	,٤١٦**

** معنوي عند٠١,

يتضـح من الجدول رقـم (١٨) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبارات المحور والدرجـة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٤١٦,-٦٤٩,) وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات معرفية عامة.

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

جدول رقم (١٩)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)	,٦٦٥**
يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة	,٥٩٦**
يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية	,٦١٠**
يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم	,٧٢٢**
يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين	,٥٧٥*
يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)	,٦٣٢**
يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي	,٥٢٢**

** معنوي عند٠١,

يتضــح من الجدول رقــم (١٩) المتعلق بقياس الارتباط الداخــلي (معامل الصدق) بين كل عبــارة من عبارات المحور والدرجــة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٥٢٢,-٧٢٢,) وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية.

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

يتضــح من الجدول رقــم (٢٠) المتعلق بقياس الارتباط الداخــلي (معامل الصدق) بين كل عبــارة من عبارات المحور والدرجــة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٤٧٩,-٦٢٥,) وهي معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات الإعداد.

جدول رقم (٢٠)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات الإعداد والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب	,٥٨٤**
يتأكد من جاهزية القاعة التدريبة من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة – تهوية- درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)	,٦٢٥**
يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)	,٦٢٤**
يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق،... إلخ)	,٦١٦**
يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي	,٤٧٩**
يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة	,٥٠٤**

** معنوي عند ٠١,

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٢١)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور حفز المتدربين على المشاركة والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يحسن التعامل مع انماط المتدربين	,٦١٩**
يشجع كافة المتدربين على المشاركة	,٦٨٢**
يشجع عمل الفريق بين المتدربين	,٦٢٩**
يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين	,٦٢٠**
يعامل المتدربين بمساواة وعدالة	,٦٠٧**
يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	,٦٣٢**
يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية	,٥٨٢**

** معنوي عند ٠١,

يتضــح من الجدول رقــم (٢١) المتعلق بقياس الارتباط الداخــلي (معامل الصدق) بين كل عبــارة من عبــارات المحور والدرجة الكليــة للمحور، أن معامــلات الارتباط تتراوح ما بــين (٥٨٢,-٦٨٢,) وهي معنوية إحصائياً عند مســتوى معنويــة ٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات حفز المتدربين على المشاركة.

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٢٢)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور التقديم والإلقاء والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية	٥٤٣,**
يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين	٥٩٧,**
يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو	٥٦٥,**
يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً	٥٣٤,**
ينوع في نبرات صوته حتى لا يسب الملل للمتدربين	٥١٦,**
يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها	٥٦٩,**
يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد	٥٧٣,**
يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب	٥٣٧,**
يلخص الموضوعات ويربط ببعضها بعض	٥٤٢,**
يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية	٥٤٣,**

** معنوي عند ٠١,

يتضــح من الجدول رقــم (٢٢) المتعلق بقياس الارتباط الداخــلي (معامل الصدق) بين كل عبــارة من عبــارات المحور والدرجة الكليــة للمحور، أن معامــلات الارتباط تتراوح ما بــين (٥١٦,-٥٩٧,) وهي معنوية إحصائياً عند مســتوى معنويــة ٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات التقديم والإلقاء.

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٢٣)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات طرح الأسئلة والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي	,٤٤٥**
يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق	,٥٦٣**
يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة	,٦٠٧**
يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي	,٥٤٠**
يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها	,٥٩١**
يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة	,٥٧٥**

** معنوي عند ٠١,

يتضـح من الجدول رقـم (٢٣) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبـارات المحور والدرجة الكليـة للمحور، أن معامـلات الارتباط تتراوح ما بـين (٤٤٥,-٦٠٧,) وهي معنوية إحصائياً عند مسـتوى معنويـة ٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات طرح الأسئلة.

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

يتضـح من الجدول رقـم (٢٤) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبارات المحور والدرجـة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٦٢٣,-٧٣٨,) وهـي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مسـتوى معنويـة ٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب.

جدول رقم (٢٤)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي	,٦٢٣**
يطور من طرق التدريب	,٦٤٤**
يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية	,٧٣٨**
يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة	,٦٥٦**
ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	,٦٦٧**

** معنوي عند ٠١,

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٢٥)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين	,٥٣٢**
ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)	,٦١٨**
ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ	,٦٤٢**
يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية	,٥٨٥**
يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب	,٦١٤**

** معنوي عند ٠١,

يتضح من الجدول رقم (٢٥) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٥٣٢,-٦٤٢,) وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية ٠١,، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب.

رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٢٦)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات تقويم التدريب والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	,٧٢٣**
يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	,٦٦١**

** معنوي عند ,٠١

يتضـح من الجدول رقـم (٢٦) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبارات المحور والدرجـة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (,٦٦١-,٧٢٣) وهـي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مسـتوى معنويـة ,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات تقويم التدريب.

خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٢٧)

معاملات الارتباط الداخلية بين عبارات محور كفايات التطوير الذاتي والدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة	,٧٢٤**
يجري التقييم الذاتي للأداء ويتحذ الإجراءات اللازمة للتصحيح	,٧٦٣**
يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة	,٥٦٦**

** معنوي عند ,٠١

يتضـح من الجدول رقـم (٢٧) المتعلق بقياس الارتباط الداخـلي (معامل الصدق) بين كل عبـارة من عبارات المحور والدرجـة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (,٥٦٦-,٧٦٣) وهـي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مسـتوى معنويـة ,٠١، مما يدل على صدق العبارات المكونة لمحور كفايات التطوير الذاتي.

معاملات الارتباط الداخلية (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها:

جدول رقم (٢٨)

معاملات الارتباط الداخلية (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

محاور الاستبانة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة
١/١ كفايات السمات والأخلاق	,٧٥٧**
١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	,٧٥٢**
١/٢ كفايات معرفية عامة	,٨١٩**
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية	,٨٢٩**
١/٣ كفايات الإعداد	,٨٣٤**
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	,٨٤١**
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	,٨٣٥**
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	,٨٨٨**
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	,٨٦٠**
٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	,٨٢٩**
١/٤ كفايات تقويم التدريب	,٧٢٢**
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	,٧٤٤**

** معنوي عند ٠١,

يتضح من الجدول رقم (٢٨) المتعلق بقياس الصدق البنائي (معامل الصدق) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (٧٢٢,–٨٨٨,) وهي مرتفعــة ومعنوية إحصائياً عند مســتوى معنوية٠١,، مما يــدل على صدق المحاور المكونة للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

ثبــات الاســتبانة يعنى التأكد من أن الإجابة ســتكون واحدة تقريباً لــو تكرر تطبيقها على الأشــخاص أنفســهم في أوقات مختلفة، ولأجل ذلك تم حساب ثبات درجات الاستبانة بأكملها من ناحية، وحساب درجات ثبات كل محور من ناحية أخرى باستخدام معامل ألفا

كرونبــاخ. ويوضح الجدول رقم (٢٩) معاملات ثبات أداة الدراســة لكل محور من محاور إدارة الدراسة (الاستبانة).

جدول رقم (٢٩)

قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك *
١/١ كفايات السمات والأخلاق	٩	,٨٧٢	,٩٣٤
١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	٥	,٨٤٠	,٩١٧
١/٢ كفايات معرفية عامة	٩	,٨٧٨	,٩٣٧
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية	٧	,٩٠٩	,٩٥٣
١/٣ كفايات الإعداد	٦	,٨٨٢	,٩٣٩
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	٧	,٨٨٣	,٩٤٠
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	١٠	,٨٩٩	,٩٤٨
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	٦	,٨٧٥	,٩٣٥
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٥	,٩١٩	,٩٥٩
٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	٥	,٨٤٨	,٩٢١
١/٤ كفايات تقويم التدريب	٢	,٧٧١	,٨٧٨
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	٣	,٨٥٣	,٩٢٤
إجمالي الاستبانة	٧٤	,٩٧٣	,٩٨٦

* تم حساب صدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات لكل محور.

يتضــح من الجدول رقم (٢٩) أن معامل ثبات الاســتبانة (ألفــا كرونباخ) هو ٩٧٣, وأن معامل ثبات محاور الاســتبانة يتراوح ما بين (٧٧١,-٩١٩,)، وبذلك يكون تجاوز الحد الأدنى ٦٠. كما يتضح من الجدول أن معامل صدق المحك لكل محور من محاور الاستبانة يتراوح ما بين (٨٧٨,-٩٥٩,)، كما أن المعامل لإجمالي الاســتبانة بلغ ٩٨٦, ونســتخلص من ذلك أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يجعلها مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن الوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تشتمل الاستبانة على عدد (٧٤) عبارة مقسمة إلى خمسة محاور رئيسية تشمل اثني عشر محوراً فرعياً، ولأن الاستجابات تمثل درجة موافقة من خمسة اختيارات (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، معدومة)، فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (٣٠).

جدول رقم (٣٠)

مقياس ليكرت الخماسي

رأي المبحوث في العبارة	الوزن
عالية جداً	٥
عالية	٤
متوسطة	٣
قليلة	٢
معدومة	١

وبحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، وتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول رقم (٣١) والمتعلق بالحكم على استجابات المبحوثين للعبارات المكونة للاستبانة، يتضح تقييمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذى استخدم لتصنيف الإجابات، حيث تم حساب المدى، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، وبعد ذلك تم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة للمقياس وهي (الواحد) فكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (٣١)

المتوسط المرجح والمستوى

المستوى	المتوسط المرجح
معدومة	١- ١,٧٩
قليلة	١,٨٠- ٢,٥٩
متوسطة	٢,٦٠- ٣,٣٩
عالية	٣,٤٠- ٤,١٩
عالية جداً	٤,٢٠- ٥

الفصل الخامس
عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تحقيقاً لأهداف الدراســة في التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام، والكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدرب في معهد الإدارة العامة، ولمعرفة وآراء أفراد الدراسة نحو مدى معرفتهم لتلك الكفايات، ومدى أهميتها لهم، وممارستها، ومدى الحاجة للتدريب عليها، والكشــف عن الفروقات بين آراء أفراد الدراســة نحــو تلك الكفايات تبعاً للمتغيرات الشــخصية والوظيفية لهم؛ قامت الباحثة بإجراء دراســتها الميدانية على جميع المدربــين في معهد الإدارة العامة بكافة فروعه في المملكة العربية الســعودية وهي: المركز الرئيسي في الرياض، فرع معهد الإدارة العامة في المنطقة الشرقية، فرع معهد الإدارة العامة في المنطقة الغربية، فرع معهد الإدارة العامة في عســير، الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة في الرياض، والفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة في المنطقة الشرقية.

ويتنــاول هذا الفصــل عرض النتائــج التي توصلت إليها الدراســة الميدانيــة وتحليلها وتفسيرها.

إجابة السؤال الأول:

ما الكفايات المهنية اللازمة للتدريب بشكل عام؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال ضمن الإطار النظري للدراسة.

إجابة السؤال الثاني:

مــا الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لــدى المدربين في معهد الإدارة العامة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١/٢ ما مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

للإجابة عن هذا الســؤال تم حســاب التكرارات والنســب المئوية، والمتوســط الحسابي والانحراف المعياري لاســتجابات أفراد الدراســة لعبارات الكفايات الأساســية وعددها (٥)

كفايات رئيســية والكفايــات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساســية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (٣٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات السمات والأخلاق

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب	التكرار	١٠٨	٥٢	٢٤	٥	٠	٤,٣٩	,٨٠٩	٩	عالية جداً
	النسبة	٥٧,١	٢٧,٥	١٢,٧	٢,٦	٠				
يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب	التكرار	١٤٧	٣٥	٧	٠	٠	٤,٧٤	,٥١٧	١	عالية جداً
	النسبة	٧٧,٨	١٨,٥	٣,٧	٠	٠				
يتصف بالحماس في أداء عمله	التكرار	١١٧	٥٨	١١	١	٢	٤,٥٢	,٧٢٦	٥	عالية جداً
	النسبة	٦١,٩	٣٠,٧	٥,٨	,٥	١,١				
يتصف بالصبر والحلم	التكرار	١١٦	٥٦	١٦	١	٠	٤,٥١	,٦٩٧	٦	عالية جداً
	النسبة	٦١,٤	٢٩,٦	٨,٥	,٥	٠				

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتسم بالمرونة	التكرار	١١٢	٦٣	١٢	٠	٢	٤,٥٠	,٧١٢	٧	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٣	٣٣,٣	٦,٣	٠	١,١				
يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة	التكرار	١٢٩	٤١	١٦	٠	٣	٤,٥٥	,٧٨١	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٨,٣	٢١,٧	٨,٥	٠	١,٦				
يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات	التكرار	١٠٦	٦٣	١٦	٤	٠	٤,٤٣	,٧٣٨	٨	عالية جداً
	النسبة	٥٦,١	٣٣,٣	٨,٥	٢,١	٠				
يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظاف	التكرار	١٤٧	٣٤	٥	٢	١	٤,٧١	,٦٢١	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٧,٨	١٨,٠	٢,٦	١,١	,٥				
يتحدث بطلاقة لغوية	التكرار	١١٧	٥٩	١٢	٠	١	٤,٥٤	,٦٦٤	٤	عالية جدا
	النسبة	٦١,٩	٣١,٢	٦,٣	٠	,٥				

يتضح من الجدول رقم (٣٢) أن العبارة «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السـمات والأخلاق في محور الكفايات الشـخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسـط المرجح حيث بلغ (٤,٧٤) وبانحراف معياري بلغ (,٥١٧)، وذلك بالنسـبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٣٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

٢ /١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق	التكرار	١٢٢	٥١	١٢	٣	١	٤,٥٣	,٧٣٣	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٧,٠	٦,٣	١,٦	,٥				
يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع	التكرار	١٢٩	٥١	٥	٢	٢	٤,٦٠	,٦٩٧	١	عالية جداً
	النسبة	٦٨,٣	٢٧,٠	٢,٦	١,١	١,١				
يعبر عن أفكاره بوضوح	التكرار	١٠٨	٦٥	١٢	٣	١	٤,٤٦	,٧٣٣	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٧,١	٣٤,٤	٦,٣	١,٦	٥.				
يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية	التكرار	١١٢	٦٨	٧	٢	٠	٤,٥٣	,٦٢٣	٣	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٣	٣٦,٠	٣,٧	١,١	٠				
يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين	التكرار	١٢٤	٥٥	٦	٣	١	٤,٥٨	,٦٨٥	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٥,٦	٢٩,١	٣,٢	١,٦	٥.				

يتضح من الجدول رقم (٣٣) أن العبارة «يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية في محور الكفايات

الشـخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٠) وبانحراف معياري بلغ (,٦٩٧)، وذلك بالنسـبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٣٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بالكفايات المعرفية العامة

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)	التكرار	٧٠	٦٧	٤١	٨	٣	٤,٠٢	,٩٥١	٧	عالية
	النسبة	٣٧,٠	٣٥,٤	٢١,٧	٤,٢	١,٦				
يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل	التكرار	٩٤	٥٥	٢٢	١٢	٦	٤,١٦	١,٠٦٥	٦	عالية
	النسبة	٤٩,٧	٢٩,١	١١,٦	٦,٣	٣,٢				
يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب	التكرار	٦١	٦٥	٤٤	١٣	٦	٣,٨٦	١,٠٥٠	٨	عالية
	النسبة	٣٢,٣	٣٤,٤	٢٣,٣	٦,٩	٣,٢				
يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار	التكرار	٧٠	٥١	٤٤	٢٠	٤	٣,٨٦	١,٠٩٧	٨	عالية
	النسبة	٣٧,٠	٢٧,٠	٢٣,٣	١٠,٦	٢,١				

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل...إلخ	التكرار	١١٠	٦٤	٩	٣	٣	٤,٤٦	,٧٩٥	٢	عالية جداً
	النسبة	٥٨,٢	٣٣,٩	٤,٨	١,٦	١,٦				
يلم بأدوار القائمين على التدريب	التكرار	٨٥	٧١	٢٢	٨	٣	٤,٢٠	,٩١٨	٥	عالية جداً
	النسبة	٤٥,٠	٣٧,٦	١١,٦	٤,٢	١,٦				
يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب *	التكرار	١٠٠	٥٦	٢٢	٦	٣	٤,٣٠	,٩١٥	٣	عالية جداً
	النسبة	٥٣,٥	٢٩,٩	١١,٨	٣,٢	١,٦				
يتقن استخدام أدوات البحث العلمي	التكرار	٨٩	٦٧	٢٣	٧	٣	٤,٢٣	,٩١٤	٤	عالية جداً
	النسبة	٤٧,١	٣٥,٤	١٢,٢	٣,٧	١,٦				
يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة	التكرار	١٣٧	٤٤	٦	١	١	٤,٦٧	,٦١٩	١	عالية جداً
	النسبة	٧٢,٥	٢٣,٣	٣,٢	,٥	,٥				

يتضح من الجدول رقم (٣٤) أن العبارة «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧) وبانحراف معياري بلغ (,٦١٩)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائب التدريبية:

جدول رقم (٣٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفةبكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية		درجة المعرفة: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)	التكرار	٧٨	٦٤	٢٨	١١	٨	٤,٠٢	١,٠٨٦	٦	عالية
	النسبة	٤١,٣	٣٣,٩	١٤,٨	٥,٨	٤,٢				
يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة	التكرار	١٠٧	٦١	١٥	٢	٤	٤,٤٠	,٨٤٩	٢	عالية جداً
	النسبة	٥٦,٦	٣٢,٣	٧,٩	١,١	٢,١				
يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية	التكرار	١٠١	٦٥	١٦	٢	٥	٤,٣٥	,٨٨٤	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٣,٤	٣٤,٤	٨,٥	١,١	٢,٦				
يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم	التكرار	٧١	٦١	٤٣	٨	٦	٣,٩٧	١,٠٣١	٧	عالية
	النسبة	٣٧,٦	٣٢,٣	٢٢,٨	٤,٢	٣,٢				
يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين	التكرار	٨٦	٦٧	٢٦	٨	٢	٤,٢٠	,٩٠٦	٥	عالية جداً
	النسبة	٤٥,٥	٣٥,٤	١٣,٨	٤,٢	١,١				
يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)	التكرار	١٠٤	٦٤	١٣	٦	٢	٤,٣٩	,٨٣٤	٣	عالية جداً
	النسبة	٥٥,٠	٣٣,٩	٦,٩	٣,٢	١,١				
يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي	التكرار	١٢٢	٥١	١٣	٣	٠	٤,٥٤	,٦٩٥	١	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٧,٠	٦,٩	١,٦	٠				

يتضح مــن الجدول رقــم (٣٥) أن العبارة «يختــار المراجع العلمية المناســبة للبرنامج التدريبي» ضمن كفايات تحديــد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية في محــور الكفايــات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغ (٤,٥٤) وبانحراف معياري بلغ (,٦٩٥)؛ وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٣٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات الإعداد

١/٣ كفايات الإعداد		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب	التكرار	١١٨	٥٨	١٢	١	٠	٤,٥٥	,٦٣٩	١	عالية جداً
	النسبة	٦٢,٤	٣٠,٧	٦,٣	,٥	٠				
يتأكد من جاهزية القاعة التدريبة من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة – تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)	التكرار	٩٩	٥٣	٢٥	١١	١	٤,٢٦	,٩٣٥	٥	عالية جداً
	النسبة	٥٢,٤	٢٨,٠	١٣,٢	٥,٨	٥.				

١/٣ كفايات الإعداد		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات الكترونية، سبورات ورقية... إلخ)	التكرار	١٢٢	٤٩	١٥	٢	١	٤,٥٣	,٧٣٣	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٥,٩	٧,٩	١,١	,٥				
يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام – مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق،...إلخ)	التكرار	١١٣	٥١	٢٢	٢	١	٤,٤٤	,٧٨١	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٨	٢٧,٠	١١,٦	١,١	,٥				
يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي	التكرار	١١٥	٥٤	١٦	٢	٢	٤,٤٧	,٧٨٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٠,٨	٢٨,٦	٨,٥	١,١	١,١				
يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة	التكرار	١٢٧	٤٣	١٥	٤	٠	٤,٥٥	,٧٣٢	١	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٢,٨	٧,٩	٢,١	٠				

يتضح من الجدول رقم (٣٦) أن العبارة «يراجع محتوى المادة التدريبة بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة» وعبارة «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب» ضمن كفايات الأعداد في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٥) لكلا العبارتين وبانحراف معياري بلغا (,٧٣٢) و(,٦٣٩) على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٣٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات حفز المتدربين على المشاركة

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يحسن التعامل مع أنماط المتدربين	التكرار	١٣٤	٤٣	١١	١	٠	٤,٦٤	,٦١٧	٤	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٩	٢٢,٨	٥,٨	,٥	٠				
يشجع كافة المتدربين على المشاركة	التكرار	١٤٢	٣٨	٨	٠	١	٤,٦٩	,٦٠٢	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٥,١	٢٠,١	٤,٢	٠	,٥				
يشجع عمل الفريق بين المتدربين	التكرار	١٣٥	٣٩	١٤	١	٠	٤,٦٣	,٦٤٤	٥	عالية جداً
	النسبة	٧١,٤	٢٠,٦	٧,٤	,٥	٠				
يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين	التكرار	١٢٢	٤٢	٢٥	٠	٠	٤,٥١	,٧١٩	٧	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٢,٢	١٣,٢	٠	٠				
يعامل المتدربين بمساواة وعدالة	التكرار	١٥٠	١٣٢	٥	٢	٠	٤,٧٥	,٥٥٥	١	عالية جداً
	النسبة	٧٩,٤	١٦,٩	٢,٦	١,١	٠				
يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	التكرار	١٣٩	٣٩	٩	٢	٠	٤,٦٧	,٦١٩	٣	عالية جداً
	النسبة	٧٣,٥	٢٠,٦	٤,٨	١,١	٠				
يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية	التكرار	١٣١	٤٥	١٣	٠	٠	٤,٦٢	,٦١٢	٦	عالية جداً
	النسبة	٦٩,٣	٢٣,٨	٦,٩	٠	٠				

يتضــح من الجدول رقــم (٣٧) أن العبــارة «يعامل المتدربين بمســاواة وعدالة» ضمن كفايــات حفز المتدربين على المشــاركة في محــور كفايات الإعداد والتنفيــذ؛ هي الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغ (٤,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (,٥٥٥)، وذلك بالنســبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٣٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات التقديم والإلقاء

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية	التكرار	١٠٩	٦٦	٩	٤	١	٤,٤٧	,٧٣٣	٩	عالية جداً
	النسبة	٥٧,٧	٣٤,٩	٤,٨	٢,١	,٥				
يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين	التكرار	١٣٣	٣٩	١٤	٠	٣	٤,٥٨	,٧٦٥	٦	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٤	٢٠,٦	٧,٤	٠	١,٦				
يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو	التكرار	١٣٦	٣٩	١١	٣	٠	٤,٦٣	,٦٦٩	٥	عالية جداً
	النسبة	٧٢,٠	٢٠,٦	٥,٨	١,٦	٠				
يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً	التكرار	١٤١	٣٩	٩	٠	٠	٤,٧٠	,٥٥٥	١	عالية جداً
	النسبة	٧٤,٦	٢٠,٦	٤,٨	٠	٠				

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين	التكرار	١٢٤	٥٣	٨	٤	٠	٤,٥٧	,٦٧٧	٧	عالية جداً
	النسبة	٦٥,٦	٢٨,٠	٤,٢	٢,١	٠				
يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها	التكرار	١٢٦	٤٩	١٠	٤	٠	٤,٥٧	,٦٩٣	٧	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	٢٥,٩	٥,٣	٢,١	٠				
يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد	التكرار	١٠٩	٦٥	١٥	٠	٠	٤,٥٠	,٦٤١	٨	عالية جداً
	النسبة	٥٧,٧	٣٤,٤	٧,٩	٠	٠				
يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب	التكرار	١٣٥	٤٣	١١	٠	٠	٤,٦٦	,٥٨٦	٣	عالية جداً
	النسبة	٧١,٤	٢٢,٨	٥,٨	٠	٠				
يلخص الموضوعات ويربط ببعضها ببعض	التكرار	١٣٣	٤٦	١٠	٠	٠	٤,٦٥	,٥٧٩	٤	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٤	٢٤,٣	٥,٣	٠	٠				
يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية	التكرار	١٣٤	٤٨	٦	١	٠	٤,٦٧	,٥٦٥	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٩	٢٥,٤	٣,٢	,٥	٠				

يتضح من الجدول رقم (٣٨) أن العبارة «يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٠) وبانحراف معياري بلغ (,٥٥٥)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٣٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات طرح الأسئلة

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي	التكرار	١٠٤	٦٧	١٥	٣	٠	٤,٤٤	,٧٠٩	٥	عالية جداً
	النسبة	٥٥,٠	٣٥,٤	٧,٩	١,٦	٠				
يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق	التكرار	١٣٠	٤١	١٨	٠	٠	٤,٥٩	,٦٥٩	١	عالية جداً
	النسبة	٦٨,٨	٢١,٧	٩,٥	٠	٠				
يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة	التكرار	١١٤	٦١	٩	٥	٠	٤,٥٠	,٧١٢	٤	عالية جداً
	النسبة	٦٠,٣	٣٢,٣	٤,٨	٢,٦	٠				
يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي	التكرار	١١٩	٥٥	١٤	١	٠	٤,٥٤	,٦٥٦	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٠	٢٩,١	٧,٤	٥.	٠				
يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها	التكرار	١٢٣	٤٦	١٦	٤	٠	٤,٥٢	,٧٤١	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٥,١	٢٤,٣	٨,٥	٢,١	٠				
يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة	التكرار	١٢٢	٥٣	١١	٠	٣	٤,٥٤	,٧٤٧	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٨,٠	٥,٨	٠	١,٦				

يتضح من الجدول رقم (٣٩) أن العبارة «يبحث عن إجابات للأسـئلة التي لا يسـتطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛

هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٩) وبانحراف معياري بلغ (,٦٥٩)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

جدول رقم (٤٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي	التكرار	١١٦	٥٨	١٢	٣	٠	٤,٥٢	,٦٨٩	١	عالية جداً
	النسبة	٦١,٤	٣٠,٧	٦,٣	١,٦	٠				
يطوّر من طرق التدريب	التكرار	١١٥	٥٩	١٠	٢	٣	٤,٤٩	,٧٨٣	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٠,٨	٣١,٢	٥,٣	١,١	١,٦				
يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية	التكرار	١١٦	٥٧	١٠	٥	١	٤,٤٩	,٧٦٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٦١,٤	٣٠,٢	٥,٣	٢,٦	,٥				
يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة	التكرار	١١٩	٥٢	١٤	٢	٢	٤,٥٠	,٧٦٩	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٠	٢٧,٥	٧,٤	١,١	١,١				
ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	التكرار	١١٩	٥٢	١٥	٣	٠	٤,٥٢	,٧١٢	١	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٠	٢٧,٥	٧,٩	١,٦	٠				

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن العبارتين «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور

كفايــات الإعــداد والتنفيذ؛ هما الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلــغ (٤,٥٢) وبانحراف معيــاري بلغ (٫٦٨٩)، و(٤,٥٢) وبانحراف معياري بلغا (٫٧١٢) على التوالي، وذلك بالنســبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٤١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين	التكرار	١٢٦	٣٦	٢٢	٤	١	٤,٤٩	,٨٢٣	١	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	١٩,٠	١١,٦	٢,١	,٥				
ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)	التكرار	٨٧	٥٠	٣٦	٩	٧	٤,٠٦	١,٠٨٥	٥	عالية
	النسبة	٤٦,٠	٢٦,٥	١٩,٠	٤,٨	٣,٧				
ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ	التكرار	١١٢	٥٠	٢٠	٥	٢	٤,٤٠	,٨٦١	٣	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٣	٢٦,٥	١٠,٦	٢,٦	١,١				
يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية	التكرار	٧٩	٦٩	٢٧	٩	٥	٤,١٠	,٩٩٢	٤	عالية
	النسبة	٤١,٨	٣٦,٥	١٤,٣	٤,٨	٢,٦				
يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب	التكرار	١٠٠	٧٢	١٤	١	٢	٤,٤١	,٧٤٣	٢	عالية جداً
	النسبة	٥٢,٩	٣٨,١	٧,٤	,٥	١,١				

يتضح من الجدول رقم (٤١) أن العبارة «يراعي مســتويات الأسـئلة (درجة الصعوبة) لتناســب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح بلغ (٤,٤٩) وبانحراف معياري بلغ (٨٢٣,)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٤٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات تقويم التدريب

٤- كفايات تقويم التدريب		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	التكرار	٦٥	٤٩	٤١	١٩	١٥	٣,٦٩	١,٢٦٠	٢	عالية
	النسبة	٣٤,٤	٢٥,٩	٢١,٧	١٠,١	٧,٩				
يقوّم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	التكرار	٨٠	٦١	٢٧	١٢	٩	٤,٠١	١,١٢٠	١	عالية
	النسبة	٤٢,٣	٣٢,٣	١٤,٣	٦,٣	٤,٨				

يتضـح من الجدول رقم (٤٢) أن العبارة «يقوّم جميــع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايــات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب هي الأعلى في المتوســط المرجــح حيث بلغ (٤,٠١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٢٠)، وذلك بالنســبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٤٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بكفايات التطوير الذاتي

٥- كفايات التطوير الذاتي		درجة المعرفة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعرفة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة	التكرار	٩٣	٥٩	٢٣	٥	٩	٤,١٧	١,٠٦٠	٣	عالية
	النسبة	٤٩,٢	٣١,٢	١٢,٢	٢,٦	٤,٨				
يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح	التكرار	٩٦	٥٢	٢٧	٨	٦	٤,١٩	١,٠٣٨	٢	عالية
	النسبة	٥٠,٨	٢٧,٥	١٤,٣	٤,٢	٣,٢				
يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة	التكرار	١١٤	٤٧	٢٠	٥	٣	٤,٤٠	,٨٩٧	١	عالية جداً
	النسبة	٦٠,٣	٢٤,٩	١٠,٦	٢,٦	١,٦				

يتضح من الجدول رقم (٤٣) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٠) وبانحراف معياري بلغ (,٨٩٧)، وذلك بالنسبة لدرجة المعرفة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

جدول رقم (٤٤)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة المعرفة بالكفايات المهنية اللازمة للتدريب

الكفايات المهنية اللازمة للتدريب	عدد العبارات	المتوسط الحسابي للمحور	درجة المعرفة
١/١ كفايات السمات والأخلاق	٩	٤,٥٤	عالية جداً
١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	٥	٤,٥٤	عالية جداً
١/٢ كفايات معرفية عامة	٩	٤,٢٠	عالية جداً
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية	٧	٤,٢٧	عالية جداً
١/٣ كفايات الإعداد	٦	٤,٤٧	عالية جداً
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	٧	٤,٦٤	عالية جداً
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	١٠	٤,٦٠	عالية جداً
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	٦	٤,٥٢	عالية جداً
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٥	٤,٥٢	عالية جداً
٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	٥	٤,٢٩	عالية جداً
١/٤ كفايات تقويم التدريب	٢	٣,٨٥	عالية
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	٣	٤,٢٥	عالية جداً

يتضح من الجدول رقم (٤٤) أن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي عالية، ويرجع ذلك إلى الحلقات التطبيقية التي تقدم للمدرب المعين حديثاً وإلى الدورات التدريبية التـي ينتدب لها المدرب في الخارج سـنوياً والتي تصب في جوهـر الكفايات التدريبية التي ينبغـي على المدرب معرفتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة (الحدال، ١٤٣٥/٢٠١٤) التي

توصلت إلى أن التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص يتسم بتقييم عال ورضا مرتفعين مـن وجهة نظـر المتدربات من حيث أن مسـتوى أداء المدربين كان عاليـاً وتمتع المدربات بمهارات عديدة. كما تتفق مع دراسـة (الأحمدي وأبو خضـير، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن هناك نسبة مرتفعة من آراء العينة راضيات عن مستوى أعضاء هيئة التدريب، والتطبيقات العملية والبيئة المادية والمادة العلمية، ويتفق ذلك مع دراسة (الشمري، ١٤٢٧) التي أظهرت بعض نتائجها أن درجة توافر كفايات العلاقات الإنسانية كانت كبيرة.

٢/٢ما مسـتوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريـب من وجهة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة؟

للإجابة عن هذا السـؤال تم حسـاب التكرارات والنسـب المئوية، المتوسـط الحسابي والانحراف المعياري لاسـتجابات أفراد الدراسـة لعبارات الكفايات الأساسـية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسـية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١كفايات السمات والأخلاق:

يتضـح من الجدول رقم (٤٥) أن العبارة «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السـمات والأخلاق في محور الكفايات الشـخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسـط المرجح حيـث بلغ (٤,٧٧) وبانحراف معياري بلغ (,٤٦٨)، وذلك بالنسـبة درجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٤٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة أهمية كفايات السمات والأخلاق

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب	التكرار	١٤٨	٢٨	١٣	٠	٠	٤,٧١	,٥٨٦	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٨,٣	١٤,٨	٦,٩	٠	٠				
يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب	التكرار	١٥٠	٣٥	٤	٠	٠	٤,٧٧	,٤٦٨	١	عالية جداً
	النسبة	٧٩,٤	١٨,٥	٢,١	٠	٠				
يتصف بالحماس في أداء عمله	التكرار	١٢٦	٥٥	٧	٠	١	٤,٦١	,٦١٤	٥	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	٢٩,١	٣,٧	٠	,٥				
يتصف بالصبر والحلم	التكرار	١٢٧	٥٥	٥	٢	٠	٤,٦٢	,٥٩٤	٤	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٩,١	٢,٦	١,١	٠				
يتسم بالمرونة	التكرار	١٢٠	٥٨	١٠	١	٠	٤,٥٧	,٦٢٠	٩	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٥	٣٠,٧	٥,٣	,٥	٠				
يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة	التكرار	١٢٨	٤٩	١٢	٠	٠	٤,٦١	,٦٠٥	٥	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٧	٢٥,٩	٦,٣	٠	٠				
يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات	التكرار	١٢٨	٥١	٦	٤	٠	٤,٦٠	,٦٥٧	٧	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٧	٢٧,٠	٣,٢	٢,١	٠				
يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته	التكرار	١٤٣	٣٩	٥	٢	٠	٤,٧١	,٥٧٠	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٥,٧	٢٠,٦	٢,٦	١,١	٠				

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتحدث بطلاقة لغوية	التكرار	١٣٣	٥١	٥	٠	٠	٤,٦٨	,٥٢٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٤	٢٧,٠	٢,٦	٠	٠				

٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٤٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة أهمية كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق	التكرار	١٣٦	٤٧	٥	٠	١	٤,٦٨	,٥٨٠	١	عالية جداً
	النسبة	٧٢,٠	٢٤,٩	٢,٦	٠	,٥				
يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع	التكرار	١٣٢	٥١	٢	٤	٠	٤,٦٥	,٦١٦	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٩,٨	٢٧,٠	١,١	٢,١	٠				
يعبر عن أفكاره بوضوح	التكرار	١٢٢	٥٢	١٤	١	٠	٤,٥٦	,٦٥٥	٥	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٧,٥	٧,٤	,٥	٠				
يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية	التكرار	١٣٥	٤٨	٥	٠	١	٤,٦٧	,٥٨٢	٢	عالية جداً
	النسبة	٧١,٤	٢٥,٤	٢,٦	٠	,٥				
يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين	التكرار	١٣٣	٤٥	٨	٣	٠	٤,٦٣	,٦٤٤	٤	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٤	٢٣,٨	٤,٢	١,٦	٠				

يتضـح من الجدول رقم (٤٦) أن العبارة «يشـجع روح الزمالـة والعمل بروح الفريق» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسـانية في محور الكفايات الشـخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٥٨٠,)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٤٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية للكفايات المعرفية العامة

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)	التكرار	١٠٥	٦٣	١٣	٦	٢	٤,٣٩	,٨٣٥	٧	عالية جداً
	النسبة	٥٥,٦	٣٣,٣	٦,٩	٣,٢	١,١				
يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل	التكرار	١١٨	٥٦	١٠	٣	٢	٤,٥١	,٧٦٢	٤	عالية جداً
	النسبة	٦٢,٤	٢٩,٦	٥,٣	١,٦	١,١				
يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب	التكرار	١٠٠	٦٦	١٣	٧	٣	٤,٣٤	,٨٨٢	٨	عالية جداً
	النسبة	٥٢,٩	٣٤,٩	٦,٩	٣,٧	١,٦				
يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار	التكرار	١٠٧	٥٩	١٨	٣	٢	٤,٤١	,٨١١	٦	عالية جداً
	النسبة	٥٦,٦	٣١,٢	٩,٥	١,٦	١,١				

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ	التكرار	١٢٤	٥٥	٧	٢	١	٤,٥٨	,٦٦٨	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٥,٦	٢٩,١	٣,٧	١,١	,٥				
يلم بأدوار القائمين على التدريب	التكرار	١٠٦	٦٢	١٤	٦	١	٤,٤١	,٨٠٤	٦	عالية جداً
	النسبة	٥٦,١	٣٢,٨	٧,٤	٣,٢	,٥				
يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب	التكرار	١١٨	٥٥	٨	٤	١	٤,٥٣	,٧٢٩	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٤	٢٩,٦	٤,٣	٢,٢	,٥				
يتقن استخدام أدوات البحث العلمي	التكرار	١١٠	٥٧	١٧	٣	٢	٤,٤٣	,٨٠٧	٥	عالية جداً
	النسبة	٥٨,٢	٣٠,٢	٩,٠	١,٦	١,١				
يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة	التكرار	١٥٢	٣٣	٤	٠	٠	٤,٧٨	,٤٦٢	١	عالية جداً
	النسبة	٨٠,٤	١٧,٥	٢,١	٠	٠				

يتضح من الجدول رقم (٤٧) أن العبارة «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٨) وبانحراف معياري بلغ (,٤٦٢)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

جدول رقم (٤٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائب التدريبية

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)	التكرار	١٠٢	٧٠	١٠	٥٠	٢	٤,٤٠	,٧٩٧	٥	عالية جداً
	النسبة	٥٤,٠	٣٧,٠	٥,٣	٢,٦	١,١				
يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة	التكرار	١٣٨	٤١	١٠	٠	٠	٤,٦٨	,٥٧١	١	عالية جداً
	النسبة	٧٣,٠	٢١,٧	٥,٣	٠	٠				
يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية	التكرار	١٢٦	٥٠	١١	١	١	٤,٥٨	,٦٧٦	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	٢٦,٥	٥,٨	,٥	,٥				
يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم	التكرار	١٠٨	٥٨	١٧	٥	١	٤,٤١	,٨٠٥	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٧,١	٣٠,٧	٩,٠	٢,٦	,٥				
يصمم أنشطة تدريب تثير الدافعية عند المتدربين	التكرار	١٢٨	٤٤	١٦	١	٠	٤,٥٨	,٦٦٨	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٧	٢٣,٣	٨,٥	,٥	٠				
يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)	التكرار	١٢٦	٥٤	٦	٣	٠	٤,٦٠	,٦٣٣	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	٢٨,٦	٣,٢	١,٦	٠				
يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي	التكرار	١٢٤	٥٤	٨	٣	٠	٤,٥٨	,٦٥٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٥,٦	٢٨,٦	٤,٢	١,٦	٠				

يتضح من الجدول رقم (٤٨) أن العبارة «يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة» ضمن كفايات تحديـد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعـداد الحقائب التدريبية في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسـط المرجح حيث بلغ (٤,٦٨) وبانحراف معياري بلغ (٥٧١,)، وذلك بالنسـبة لدرجة الأهمية لـدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٤٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات الإعداد

١/٣ كفايات الإعداد		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب	التكرار	١٢٧	٤٣	١٥	١	٣	٤,٥٣	,٧٩٦	١	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٢,٨	٧,٩	,٥	١,٦				
يتأكد من جاهزية القاعة التدربية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)	التكرار	١٠٧	٤٧	٢٦	٩	٠	٤,٣٣	,٨٨٧	٦	عالية جداً
	النسبة	٥٦,٦	٢٤,٩	١٣,٨	٤,٨	٠				

١/٣ كفايات الإعداد		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)	التكرار	١٢٧	٣٨	١٦	٢	٦	٤,٤٧	,٩٣١	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٠,١	٨,٥	١,١	٣,٢				
يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام – مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق،... إلخ)	التكرار	١١٠	٤٩	٢١	٦	٣	٤,٣٦	,٩١٥	٥	عالية جداً
	النسبة	٥٨,٢	٢٥,٩	١١,١	٣,٢	١,٦				
يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي	التكرار	١١٢	٥٩	١٢	٤	٢	٤,٤٦	,٧٩٥	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٣	٣١,٢	٦,٣	٢,١	١,١				
يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة	التكرار	١٢٧	٣٦	١٩	٥	٢	٤,٤٩	,٨٦١	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	١٩,٠	١٠,١	٢,٦	١,١				

يتضح من الجدول رقم (٤٩) أن العبارة «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب» ضمن كفايات الإعداد في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٣) وبانحراف معياري بلغ (,٧٩٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٥٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات حفز المتدربين على المشاركة

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يحسن التعامل مع أنماط المتدربين	التكرار	١٣٣	٤٨	٧	١	٠	٤,٦٦	,٥٧٧	٥	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٤	٢٥,٤	٣,٧	,٥	٠				
يشجع كافة المتدربين على المشاركة	التكرار	١٤٤	٤٠	٤	١	٠	٤,٧٣	,٥٢٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٧٦,٢	٢١,٢	٢,١	,٥	٠				
يشجع عمل الفريق بين المتدربين	التكرار	١٤٢	٣٨	٩	٠	٠	٤,٧٠	,٥٥٣	٤	عالية جداً
	النسبة	٧٥,١	٢٠,١	٤,٨	٠	٠				
يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين	التكرار	١٢٥	٥٢	١١	١	٠	٤,٥٩	,٦٢٦	٦	عالية جداً
	النسبة	٦٦,١	٢٧,٥	٥,٨	,٥	٠				
يعامل المتدربين بمساواة وعدالة	التكرار	١٥٣	٢٦	١٠	٠	٠	٤,٧٦	,٥٤٠	١	عالية جداً
	النسبة	٨١,٠	١٣,٨	٥,٣	٠	٠				
يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	التكرار	١٤٦	٣٦	٧	٠	٠	٤,٧٤	,٥٢٠	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٧,٢	١٩,٠	٣,٧	٠	٠				
يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية	التكرار	١٣٨	٤٥	٦	٠	٠	٤,٧٠	,٥٢٥	٤	عالية جداً
	النسبة	٧٣,٠	٢٣,٨	٣,٢	٠	٠				

يتضح من الجدول رقم (٥٠) أن العبارة «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٦) وبانحراف معياري بلغ (٥٤٠,)، وذلك بالنسـبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٥١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات التقديم والإلقاء

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية	التكرار	١١٩	٥١	١٣	٥	١	٤,٤٩	,٧٨٣	٩	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٠	٢٧,٠	٦,٩	٢,٦	,٥				
يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين	التكرار	١٣١	٤٦	٨	٣	١	٤,٦٠	,٦٩٧	٨	عالية جداً
	النسبة	٦٩,٣	٢٤,٣	٤,٢	١,٦	,٥				
يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو	التكرار	١٣٥	٤٤	٦	٤	٠	٤,٦٤	,٦٥٠	٦	عالية جداً
	النسبة	٧١,٤	٢٣,٣	٣,٢	٢,١	٠				
يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً	التكرار	١٤٥	٣٨	٣	٠	٣	٤,٧٠	,٦٥٨	٣	عالية جداً
	النسبة	٧٦,٧	٢٠,١	١,٦	٠	١,٦				

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين	التكرار	١٣٥	٤٧	٤	٢	١	٤,٦٦	,٦٣٠	٥	عالية جداً
	النسبة	٧١,٤	٢٤,٩	٢,١	١,١	,٥				
يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها	التكرار	١٢٩	٥٢	٧	١	٠	٤,٦٣	,٥٨٣	٧	عالية جداً
	النسبة	٦٨,٣	٢٧,٥	٣,٧	,٥	٠				
يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد	التكرار	١٢٦	٥٣	٨	٢	٠	٤,٦٠	,٦٢٤	٨	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	٢٨,٠	٤,٢	١,١	٠				
يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب	التكرار	١٤١	٤٤	٣	١	٠	٤,٧٢	,٥١٦	١	عالية جداً
	النسبة	٧٤,٦	٢٣,٣	١,٦	,٥	٠				
يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض	التكرار	١٣٧	٤٢	١٠	٠	٠	٤,٦٧	,٥٧٣	٤	عالية جداً
	النسبة	٧٢,٥	٢٢,٢	٥,٣	٠	٠				
يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية	التكرار	١٤٧	٣٥	٤	١	٢	٤,٧١	,٦٣٨	٢	عالية جداً
	النسبة	٧٧,٨	١٨,٥	٢,١	,٥	١,١				

يتضـح من الجدول رقـم (٥١) أن العبارة «يربـط بين الجانب النظـري والعملي أثناء التدريـب» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايـات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسـط المرجح، فقد بلغ (٤,٧٢) وبانحراف معياري بلغ (,٥١٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٥٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات طرح الأسئلة

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي	التكرار	١٢٠	٦٥	١٣	٠	٠	٤,٥٧	,٦٢١	٤	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٥	٢٩,٦	٦,٩	٠	٠				
يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق	التكرار	١٤٣	٣٦	٨	٢	٠	٤,٦٩	,٦٠٢	١	عالية جداً
	النسبة	٧٥,٧	١٩,٠	٤,٢	١,١	٠				
يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة	التكرار	١٢٢	٤٧	١٢	٤	٤	٤,٤٨	,٨٧٣	٦	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٦	٢٤,٩	٦,٣	٢,١	٢,١				
يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي	التكرار	١٢٦	٥٤	٦	٣	٠	٤,٦٠	,٦٣٣	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٦,٧	٢٨,٦	٣,٢	١,٦	٠				
يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها	التكرار	١١٤	٥٨	١٥	١	١	٤,٥٠	,٧١٢	٥	عالية جداً
	النسبة	٦٠,٣	٣٠,٧	٧,٩	,٥	,٥				
يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة	التكرار	١٢٧	٥٥	٥	٢	٠	٤,٦٢	,٥٩٤	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٩,١	٢,٦	١,١	٠				

يتضح من الجدول رقم (٥٢) أن العبارة «يبحث عن إجابات للأسـئلة التي لا يسـتطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسـط المرجح حيث بلغ (٤,٦٩) وبانحراف معياري بلغ (,٦٠٢)،

وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

جدول رقم (٥٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب		درجة الأهمية: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي	التكرار	١٣١	٤٩	٩	٠	٠	٤,٦٥	,٥٧١	١	عالية جداً
	النسبة	٦٩,٣	٢٥,٩	٤,٨	٠	٠				
يطوّر من طرق التدريب	التكرار	١٢٠	٥٨	٦	٣	٢	٤,٥٤	,٧٣٣	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٥	٣٠,٧	٣,٢	١,٦	١,١				
يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية	التكرار	١٢١	٥٤	١١	٢	١	٤,٥٤	,٧٠٣	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٤,٠	٢٨,٦	٥,٨	١,١	,٥				
يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة	التكرار	١٢٩	٥٠	٦	٣	١	٤,٦٠	,٦٨١	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٨,٣	٢٦,٥	٣,٢	١,٦	,٥				
ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	التكرار	١٣٤	٤٦	٦	٣	٠	٤,٦٥	,٦٢٤	١	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٩	٢٤,٣	٣,٢	١,٦	٠				

يتضح من الجدول رقم (٥٣) أن العبارتين «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور

كفايــات الإعــداد والتنفيذ؛ هما الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغــا (٤,٦٥) وبانحراف معيــاري بلغ (٥٧١,) و(٦٢٤,) على التوالي، وذلك بالنســبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٥٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين	التكرار	١٣٣	٤٥	١١	٠	٠	٤,٦٥	,٥٨٩	١	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٤	٢٣,٨	٥,٨	٠	٠				
ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)	التكرار	١٠٩	٥٤	٢١	٤	١	٤,٤١	,٨١١	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٧,٧	٢٨,٦	١١,١	٢,١	,٥				
ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري... إلخ	التكرار	١١٤	٥٣	١٩	٢	١	٤,٤٧	,٧٦٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٦٠,٣	٢٨,٠	١٠,١	١,١	,٥				
يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية	التكرار	٩٨	٦٨	١٧	٤	٢	٤,٣٥	,٨١٦	٥	عالية جداً
	النسبة	٥١,٩	٣٦,٠	٩,٠	٢,١	١,١				
يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب	التكرار	١١٢	٦٣	٨	٥	١	٤,٤٨	,٧٤٨	٢	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٣	٣٣,٣	٤,٢	٢,٦	,٥				

يتضح من الجدول رقم (٥٤) أن العبارة «يراعي مســتويات الأسـئلة (درجة الصعوبة) لتناســب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايــات الإعــداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلــغ (٤,٦٥) وبانحراف معياري بلغ (,٥٨٩)، وذلك بالنســبة لدرجة الأهمية لــدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٥٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات تقويم التدريب

٤- كفايات تقويم التدريب		درجة الأهمية					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	التكرار	٨٤	٦٠	٢٠	١٥	١٠	٤,٠٢	١,١٦٢	٢	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٣١,٧	١٠,٦	٧,٩	٥,٣				
يقوّم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	التكرار	١٠٤	٥٨	١٧	٥	٥	٤,٣٣	,٩٣٩	١	عالية جداً
	النسبة	٥٥,٠	٣٠,٧	٩,٠	٢,٦	٢,٦				

يتضـح من الجدول رقم (٥٥) أن العبارة «يقوّم جميــع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايــات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب هي الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلــغ (٤,٣٣) وبانحراف معياري بلغ (,٩٣٩)، وذلك بالنســبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٥٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية لكفايات التطوير الذاتي

<table>
<tr><th rowspan="2">٥- كفايات التطوير الذاتي</th><th rowspan="2"></th><th colspan="5">درجة الأهمية</th><th rowspan="2">المتوسط الحسابي المرجح</th><th rowspan="2">الانحراف المعياري</th><th rowspan="2">الرتبة</th><th rowspan="2">درجة الأهمية</th></tr>
<tr><th>عالية جداً</th><th>عالية</th><th>متوسطة</th><th>قليلة</th><th>معدومة</th></tr>
<tr><td rowspan="2">يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة</td><td>التكرار</td><td>١٠٥</td><td>٥٢</td><td>١٨</td><td>٦</td><td>٨</td><td rowspan="2">٤,٢٧</td><td rowspan="2">١,٠٤٥</td><td rowspan="2">٣</td><td rowspan="2">عالية جداً</td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td>٥٥,٦</td><td>٢٧,٥</td><td>٩,٥</td><td>٣,٢</td><td>٤,٢</td></tr>
<tr><td rowspan="2">يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح</td><td>التكرار</td><td>١٠٩</td><td>٥١</td><td>١٥</td><td>٦</td><td>٨</td><td rowspan="2">٤,٣١</td><td rowspan="2">١,٠٣٧</td><td rowspan="2">٢</td><td rowspan="2">عالية جداً</td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td>٥٧,٧</td><td>٢٧,٠</td><td>٧,٩</td><td>٣,٢</td><td>٤,٢</td></tr>
<tr><td rowspan="2">يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة</td><td>التكرار</td><td>١١٩</td><td>٤٨</td><td>١٤</td><td>٥</td><td>٣</td><td rowspan="2">٤,٤٦</td><td rowspan="2">,٨٦٦</td><td rowspan="2">١</td><td rowspan="2">عالية جداً</td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td>٦٣,٠</td><td>٢٥,٤</td><td>٧,٤</td><td>٢,٦</td><td>١,٦</td></tr>
</table>

يتضح من الجدول رقم (٥٦) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٦) وبانحراف معياري بلغ (,٨٦٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الأهمية لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

مســتوى أهمية الكفايــات المهنية اللازمة للتدريب من وجهــة نظر المدربين في معهد الإدارة العامة:

جدول رقم (٥٧)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الأهمية للكفايات المهنية اللازمة للتدريب

الكفايات المهنية اللازمة للتدريب	عدد العبارات	المتوسط الحسابي للمحور	درجة الاهمية
١/١ كفايات السمات والأخلاق	٩	٤,٦٥	عالية جداً
١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	٥	٤,٦٤	عالية جداً
١/٢ كفايات معرفية عامة	٩	٤,٤٩	عالية جداً
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية	٧	٤,٥٥	عالية جداً
١/٣ كفايات الإعداد	٦	٤,٤٤	عالية جداً
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	٧	٤,٧٠	عالية جداً
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	١٠	٤,٦٤	عالية جداً
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	٦	٤,٥٨	عالية جداً
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٥	٤,٦٠	عالية جداً
٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	٥	٤,٤٧	عالية جداً
١/٤ كفايات تقويم التدريب	٢	٤,١٨	عالية
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	٣	٤,٣٥	عالية جداً

يتضــح من الجــدول رقم (٥٧) أن مســتوى أهمية الكفايات المهنيــة اللازمة للتدريب للمدربــين في معهد الإدارة العامة عالية جداً في جميــع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي عالية، ويفسر ذلك أن المدرب يعلم أن نجاح التدريب يعتمد بشــكل أســاسي على ما يمتلكه من كفايات تمكنه من القيام بأدوار متعددة تتناســب مع مراحل التدريب المختلفة،

وهي أدوار مركبة ومتشـابكة يعتمد بعضها على بعض ويؤثر ويتأثر بعضها بالبعض الآخر. كما يدرك أن الكفايات السابقة هي الكفايات التي تجعله قادراً على إيصال رسالة التدريب للمتدربين. إلا أن هذه النتيجة قد اختلفت مع نتيجة دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن جميـع الكفايـات التدريبية لها أهمية بدرجة متوسـطة، ما عدا التقويم فقد كانت بدرجة كبيرة.

٣/٢ ما مسـتوى ممارسـة المدربين في معهـد الإدارة العامة للكفايـات المهنية اللازمة للتدريب؟

للإجابة عن هذا السـؤال تم حسـاب التكرارات والنسـب المئوية، المتوسـط الحسابي والانحراف المعياري لاسـتجابات أفراد الدراسـة لعبارات الكفايات الأساسـية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسـية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١كفايات السمات والأخلاق:

يتضـح من الجدول رقم (٥٨) أن العبارة «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السـمات والأخلاق في محور الكفايات الشـخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسـط المرجح حيـث بلغ (٤,٦٧) وبانحراف معياري بلغ (٦١٩,)، وذلك بالنسـبة درجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٥٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات السمات والأخلاق

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب	التكرار	٩٧	٥٩	٢٨	٥	٠	٤,٣١	,٨٢١	٥	عالية جداً
	النسبة	٥١,٣	٣١,٢	١٤,٨	٢,٦	٠				
يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب	التكرار	١٣٨	٤٢	٦	٣	٠	٤,٦٧	,٦١٩	١	عالية جداً
	النسبة	٧٣,٠	٢٢,٢	٣,٢	١,٦	٠				
يتصف بالحماس في أداء عمله	التكرار	٩٥	٦٨	٢٤	٢	٠	٤,٣٥	,٧٤١	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٠,٣	٣٦,٠	١٢,٧	١,١	٠				
يتصف بالصبر والحلم	التكرار	٨٧	٨٨	٨	٦	٠	٤,٣٥	,٧١٢	٤	عالية جداً
	النسبة	٤٦,٠	٤٦,٦	٤,٢	٣,٢	٠				
يتسم بالمرونة	التكرار	٨٥	٧٧	٢٠	٤	٣	٤,٢٥	,٨٥٠	٧	عالية جداً
	النسبة	٤٥,٠	٤٠,٧	١٠,٦	٢,١	١,٦				
يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة	التكرار	٩٧	٧٢	١٧	٣	٠	٤,٣٩	,٧١٨	٣	عالية جداً
	النسبة	٥١,٣	٣٨,١	٩,٠	١,٦	٠				
يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات	التكرار	٧٢	٩٥	٢٠	٢	٠	٤,٢٥	,٦٨٣	٧	عالية جداً
	النسبة	٣٨,١	٥٠,٣	١٠,٦	١,١	٠				
يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته	التكرار	١٢٧	٥٥	٧	٠	٠	٤,٦٣	,٥٥٥	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٩,١	٣,٧	٠	٠				
يتحدث بطلاقة لغوية	التكرار	٩٠	٧١	٢٣	٥	٠	٤,٣٠	,٧٨٥	٦	عالية جداً
	النسبة	٤٧,٦	٣٧,٦	١٢,٢	٢,٦	٠				

٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٥٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق	التكرار	٧٧	٨٤	٢٠	٨	٠	٤,٢٢	,٧٩٩	٤	عالية جداً
	النسبة	٤٠,٧	٤٤,٤	١٠,٦	٤,٢	٠				
يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع	التكرار	١٠٣	٦٩	١٣	٣	١	٤,٤٣	,٧٣٨	١	عالية جداً
	النسبة	٥٤,٥	٣٦,٥	٦,٩	١,٦	,٥				
يعبر عن أفكاره بوضوح	التكرار	٧٩	٨١	٢٣	٦	٠	٤,٢٣	,٧٨٥	٣	عالية جداً
	النسبة	٤١,٨	٤٢,٩	١٢,٢	٣,٢	٠				
يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية	التكرار	٧٧	٨٠	١٩	١٢	١	٤,١٦	,٨٨٧	٥	عالية
	النسبة	٤٠,٧	٤٢,٣	١٠,١	٦,٣	,٥				
يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين	التكرار	٩٧	٦٩	١٣	١٠	٠	٤,٣٤	,٨٢٦	٢	عالية جداً
	النسبة	٥١,٣	٣٦,٥	٦,٩	٥,٣	٠				

يتضح مـن الجدول رقم (٥٩) أن العبـارة «يقيم علاقات عمل جيدة أساسـها التقدير والاحـترام مع الجميـع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسـانية في محـور الكفايات الشـخصية والإنسانية؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٣) وبانحراف معياري بلغ (,٧٣٨)، وذلك بالنسـبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٦٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة للكفايات المعرفية العامة

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)	التكرار	٥٩	٧٣	٣٥	١٦	٦	٣,٨٦	١,٠٥٣	٦	عالية
	النسبة	٣١,٢	٣٨,٦	١٨,٥	٨,٥	٣,٢				
يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل	التكرار	٦١	٧٧	٢٦	١٨	٧	٣,٨٨	١,٠٨٠	٥	عالية
	النسبة	٣٢,٣	٤٠,٧	١٣,٨	٩,٥	٣,٧				
يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب	التكرار	٣٦	٦٥	٦٠	٢٠	٨	٣,٥٣	١,٠٤٩	٨	متوسطة
	النسبة	١٩,٠	٣٤,٤	٣١,٧	١٠,٦	٤,٢				
يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار	التكرار	٥٢	٥٤	٥١	٢٥	٧	٣,٦٣	١,١٣٠	٧	عالية
	النسبة	٢٧,٥	٢٨,٦	٢٧,٠	١٣,٢	٣,٧				
يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل...إلخ	التكرار	٧٣	٨٩	٢١	٥	١	٤,٢١	,٧٨٢	٢	عالية جداً
	النسبة	٣٨,٦	٤٧,١	١١,١	٢,٦	,٥				

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يلم بأدوار القائمين على التدريب	التكرار	٥٩	٧٦	٣٢	٢٠	٢	٣,٩٠	,٩٩٨	٤	عالية
	النسبة	٣١,٢	٤٠,٢	١٦,٩	١٠,٦	١,١				
يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب	التكرار	٦٨	٨٠	٢٧	١٠	٢	٤,٠٨	,٩٠٣	٣	عالية
	النسبة	٣٦,٤	٤٢,٨	١٤,٤	٥,٣	١,١				
يتقن استخدام أدوات البحث العلمي	التكرار	٦٨	٦٣	٢٧	٢٦	٥	٣,٨٦	١,١٣١	٦	عالية
	النسبة	٣٦,٠	٣٣,٣	١٤,٣	١٣,٨	٢,٦				
يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة	التكرار	١٢٧	٥٢	٩	١	٠	٤,٦١	,٦٠٥	١	عالية جداً
	النسبة	٦٧,٢	٢٧,٥	٤,٨	,٥	٠				

يتضح من الجدول رقم (٦٠) أن العبارة «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦١) وبانحراف معياري بلغ (,٦٠٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

يتضح من الجدول رقم (٦١) أن العبارة «يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣١) وبانحراف معياري بلغ (,٧٦٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج... إلخ

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)	التكرار	٥٨	٦٩	٣٦	١٢	١٤	٣,٧٧	١,١٧١	٦	عالية
	النسبة	٣٠,٧	٣٦,٥	١٩,٠	٦,٣	٧,٤				
يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة	التكرار	٩٣	٦٤	٢١	٥	٦	٤,٢٣	,٩٧٢	٢	عالية جداً
	النسبة	٤٩,٢	٣٣,٩	١١,١	٢,٦	٣,٢				
يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية	التكرار	٨٤	٦٦	٢٨	٤	٧	٤,١٤	,٩٩٨	٣	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٣٤,٩	١٤,٨	٢,١	٣,٧				
يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم	التكرار	٤٩	٦١	٥٢	١٦	١١	٣,٦٤	١,١٢٩	٧	عالية
	النسبة	٢٥,٩	٣٢,٣	٢٧,٥	٨,٥	٥,٨				
يصمم أنشطة تدريب تثير الدافعية عند المتدربين	التكرار	٧٦	٥٧	٤٢	١١	٣	٤,٠٢	١,٠٠٣	٥	عالية
	النسبة	٤٠,٢	٣٠,٢	٢٢,٢	٥,٨	١,٦				
يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)	التكرار	٨٠	٦٦	٣١	٩	٣	٤,١٢	,٩٥٥	٤	عالية
	النسبة	٤٢,٣	٣٤,٩	١٦,٤	٤,٨	١,٦				
يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي	التكرار	٩١	٦٩	٢٦	٣	٠	٤,٣١	,٧٦٧	١	عالية جداً
	النسبة	٤٨,١	٣٦,٥	١٣,٨	١,٦	٠				

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٦٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات الإعداد

١/٣ كفايات الإعداد		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب	التكرار	١٠٠	٦٤	١٦	٩	٠	٤,٣٥	,٨٢٨	١	عالية جداً
	النسبة	٥٢,٩	٣٣,٩	٨,٥	٤,٨	٠				
يتأكد من جاهزية القاعة التدريبة من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة – تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)	التكرار	٨٧	٦١	٢٥	١٢	٤	٤,١٤	١,٠١٢	٤	عالية
	النسبة	٤٦,٠	٣٢,٣	١٣,٢	٦,٣	٢,١				
يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)	التكرار	١٠٠	٦٥	١٥	٩	٠	٤,٣٥	,٨٢٣	١	عالية جداً
	النسبة	٥٢,٩	٣٤,٤	٧,٩	٤,٨	٠				
يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام – مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق،... إلخ)	التكرار	٨٧	٦٣	٢٦	١٠	٣	٤,١٧	,٩٦٤	٣	عالية
	النسبة	٤٦,٠	٣٣,٣	١٣,٨	٥,٣	١,٦				

١/٣ كفايات الإعداد		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي	التكرار	٨١	٥٨	٣٠	١٠	١٠	٤,٠١	١,١٣٢	٥	عالية
	النسبة	٤٢,٩	٣٠,٧	١٥,٩	٥,٣	٥,٣				
يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة	التكرار	١٠٢	٥٢	٢٢	١١	٢	٤,٢٨	,٩٥٦	٢	عالية جداً
	النسبة	٥٤,٠	٢٧,٥	١١,٦	٥,٨	١,١				

يتضح من الجدول رقم (٦٢) أن العبارتين «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب»، و«يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي(حقائب تدريبية، سبورات الكترونية، سبورات ورقية... إلخ)»؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغا (٤,٣٥) وبانحراف معياري بلغ (,٨٢٨) و(,٨٢٣) على التوالي، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

يتضح من الجدول رقم (٦٣) أن العبارة «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٢) وبانحراف معياري بلغ (,٦٣٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات حفز المتدربين على المشاركة

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يحسن التعامل مع أنماط المتدربين	التكرار	١٠٠	٧٢	١٤	٢	١	٤,٤٢	,٧٢٢	٤	عالية جداً
	النسبة	٥٢,٩	٣٨,١	٧,٤	١,١	,٥				
يشجع كافة المتدربين على المشاركة	التكرار	١١٩	٤٧	١٨	٥	٠	٤,٤٨	,٧٧٦	٢	عالية جداً
	النسبة	٦٣,٠	٢٤,٩	٩,٥	٢,٦	٠				
يشجع عمل الفريق بين المتدربين	التكرار	١٠٤	٦٠	٢٢	٣	٠	٤,٤٠	,٧٥٦	٥	عالية جداً
	النسبة	٥٥,٠	٣١,٧	١١,٦	١,٦	٠				
يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين	التكرار	٨٩	٦٧	٢٥	٥	٣	٤,٢٤	,٨٩٤	٧	عالية جداً
	النسبة	٤٧,١	٣٥,٤	١٣,٢	٢,٦	١,٦				
يعامل المتدربين بمساواة وعدالة	التكرار	١٣٤	٣٩	١٦	٠	٠	٤,٦٢	,٦٣٧	١	عالية جداً
	النسبة	٧٠,٩	٢٠,٦	٨,٥	٠	٠				
يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	التكرار	١١٠	٥٣	٢٤	٢	٠	٤,٤٣	,٧٥٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٥٨,٢	٢٨,٠	١٢,٧	١,١	٠				
يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية	التكرار	١٠٢	٦٢	٢٠	٥	٠	٤,٣٨	,٧٨١	٦	عالية جداً
	النسبة	٥٤,٠	٣٢,٨	١٠,٦	٢,٦	٠				

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٦٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات التقديم والإلقاء

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية	التكرار	٨١	٧٣	٢٤	٩	٢	٤,١٧	,٩٠٣	٤	عالية
	النسبة	٤٢,٩	٣٨,٦	١٢,٧	٤,٨	١,١				
يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين	التكرار	٩٧	٤٨	٣٥	٨	١	٤,٢٣	,٩٣٢	٣	عالية جداً
	النسبة	٥١,٣	٢٥,٤	١٨,٥	٤,٢	,٥				
يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو	التكرار	٩٢	٤٩	٣١	١٥	٢	٤,١٣	١,٠٢٥	٦	عالية
	النسبة	٤٨,٧	٢٥,٩	١٦,٤	٧,٩	١,١				
يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً	التكرار	١١٣	٥١	٢٢	٣	٠	٤,٤٥	,٧٦١	١	عالية جداً
	النسبة	٥٩,٨	٢٧,٠	١١,٦	١,٦	٠				
ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين	التكرار	٧٩	٦٣	٢٣	٢٣	١	٤,٠٤	١,٠٣٨	٧	عالية
	النسبة	٤١,٨	٣٣,٣	١٢,٢	١٢,٢	,٥				
يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها	التكرار	٧٨	٥٨	٣٨	١٠	٥	٤,٠٣	١,٠٣٤	٨	عالية
	النسبة	٤١,٣	٣٠,٧	٢٠,١	٥,٣	٢,٦				

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد	التكرار	٦٥	٧١	٤٠	١٢	١	٣,٩٩	,٩٢٨	١٠	عالية
	النسبة	٣٤,٤	٣٧,٦	٢١,٢	٦,٣	,٥				
يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب	التكرار	٩٠	٦٧	٢٥	٧	٠	٤,٢٧	,٨٢٩	٢	عالية جداً
	النسبة	٤٧,٦	٣٥,٤	١٣,٢	٣,٧	٠				
يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض	التكرار	٨٨	٥٨	٣١	٩	٣	٤,١٦	,٩٧١	٥	عالية
	النسبة	٤٦,٦	٣٠,٧	١٦,٤	٤,٨	١,٦				
يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية	التكرار	٧٧	٥٨	٣٧	١٢	٥	٤,٠١	١,٠٤٩	٩	عالية
	النسبة	٤٠,٧	٣٠,٧	١٩,٦	٦,٣	٢,٦				

يتضح من الجدول رقم (٦٤) أن العبارة «يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٥) وبانحراف معياري بلغ (,٧٦١)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

يتضح من الجدول رقم (٦٥) أن العبارة «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٢) وبانحراف معياري بلغ (,٧٩٩)، ذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات طرح الأسئلة

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي	التكرار	٦٥	٨٤	٣١	٨	١	٤,٠٨	,٨٥٠	٦	عالية
	النسبة	٣٤,٤	٤٤,٤	١٦,٤	٤,٢	,٥				
يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق	التكرار	١٠٨	٦٠	١٦	٣	٢	٤,٤٢	,٧٩٩	١	عالية جداً
	النسبة	٥٧,١	٣١,٧	٨,٥	١,٦	١,١				
يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة	التكرار	٨٧	٦٥	١٧	١٦	٤	٤,١٤	١,٠٣٣	٥	عالية
	النسبة	٤٦,٠	٣٤,٤	٩,٠	٨,٥	٢,١				
يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي	التكرار	٨٦	٧٧	٢٢	٣	١	٤,٢٩	,٧٧٥	٢	عالية جداً
	النسبة	٤٥,٥	٤٠,٧	١١,٦	١,٦	,٥				
يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها	التكرار	٩١	٦٦	٢٥	٥	٢	٤,٢٦	,٨٦٥	٣	عالية جداً
	النسبة	٤٨,١	٣٤,٩	١٣,٢	٢,٦	١,١				
يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة	التكرار	٩١	٦٦	٢٤	٥	٣	٤,٢٥	,٨٩٣	٤	عالية جداً
	النسبة	٤٨,١	٣٤,٩	١٢,٧	٢,٦	١,٦				

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

يتضح من الجدول رقم (٦٦) أن العبارة «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٥) وبانحراف

معياري بلغ (٨٧٩,)، وذلك بالنســبة لدرجة الممارســة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

جدول رقم (٦٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي	التكرار	٩٠	٦٧	٢٢	٩	١	٤,٢٥	,٨٧٩	١	عالية جداً
	النسبة	٤٧,٦	٣٥,٤	١١,٦	٤,٨	,٥				
يطوّر من طرق التدريب	التكرار	٨٦	٧٠	١٨	١١	٤	٤,١٨	,٩٧٣	٣	عالية
	النسبة	٤٥,٥	٣٧,٠	٩,٥	٥,٨	٢,١				
يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية	التكرار	٨٣	٨٢	١٣	٩	٢	٤,٢٤	,٨٥٩	٢	عالية جداً
	النسبة	٤٣,٩	٤٣,٤	٦,٩	٤,٨	١,١				
يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة	التكرار	٨٤	٥٩	٣٠	١٣	٣	٤,١٠	١,٠٠٨	٥	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٣١,٢	١٥,٩	٦,٩	١,٦				
ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	التكرار	٧٩	٧٤	١٩	١٤	٣	٤,١٢	,٩٧٤	٤	عالية
	النسبة	٤١,٨	٣٩,٢	١٠,١	٧,٤	١,٦				

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٦٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين	التكرار	٧٩	٥٧	٣٨	١٠	٥	٤,٠٣	١,٠٣٦	٣	عالية
	النسبة	٤١,٨	٣٠,٢	٢٠,١	٥,٣	٢,٦				
ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)	التكرار	٥٣	٥٠	٥١	٢٥	١٠	٣,٥٩	١,١٨٠	٤	عالية
	النسبة	٢٨,٠	٢٦,٥	٢٧,٠	١٣,٢	٥,٣				
ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ	التكرار	٨٢	٦٨	٢٥	٨	٦	٤,١٢	١,٠٠٦	٢	عالية
	النسبة	٤٣,٤	٣٦,٠	١٣,٢	٤,٢	٣,٢				
يقوّم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية	التكرار	٤٤	٦٢	٥٢	١٩	١٢	٣,٥٧	١,١٤٠	٥	عالية
	النسبة	٢٣,٣	٣٢,٨	٢٧,٥	١٠,١	٦,٣				
يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب	التكرار	٧٣	٨٠	٢٥	٦	٤	٤,١٣	,٩٠٨	١	عالية
	النسبة	٣٨,٦	٤٢,٩	١٣,٢	٣,٢	٢,١				

يتضح من الجدول رقم (٦٧) أن العبارة «يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١٣) وبانحراف معياري بلغ (,٩٠٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٦٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات تقويم التدريب

٤- كفايات تقويم التدريب		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	التكرار	٢٦	٤٨	٣٦	٤١	٣٨	٢,٩١	١,٣٥٢	١	متوسطة
	النسبة	١٣,٨	٢٥,٤	١٩,٠	٢١,٧	٢٠,١				
يقوّم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	التكرار	٥٢	٥٠	٣٩	٢٨	٢٠	٣,٤٦	١,٣١٩	٢	عالية
	النسبة	٢٧,٥	٢٦,٥	٢٠,٦	١٤,٨	١٠,٦				

يتضح من الجدول رقم (٦٨) أن العبارة «يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر» ضمن كفايات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٢,٩١) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٥٢)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٦٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة لكفايات التطوير الذاتي

٥- كفايات التطوير الذاتي		درجة الممارسة					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة	التكرار	٦٠	٦٨	٣٦	٨	١٧	٣,٧٧	١,٢٠١	٣	عالية
	النسبة	٣١,٧	٣٦,٠	١٩,٠	٤,٢	٩,٠				
يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح	التكرار	٥٨	٧٢	٣٠	١٧	١٢	٣,٧٨	١,١٦٤	٢	عالية
	النسبة	٣٠,٧	٣٨,١	١٥,٩	٩,٠	٦,٣				
يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة	التكرار	٧٤	٥٨	٢٨	٢١	٨	٣,٨٩	١,١٦٧	١	عالية
	النسبة	٣٩,٢	٣٠,٧	١٤,٨	١١,١	٤,٢				

يتضح من الجدول رقم (٦٩) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري بلغ (١,١٦٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الممارسة لدى المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

جدول رقم (٧٠)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الممارسة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب

الكفايات المهنية اللازمة للتدريب	عدد العبارات	المتوسط الحسابي للمحور	درجة الممارسة
١/١ كفايات السمات والأخلاق	٩	٤,٣٩	عالية جداً
١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	٥	٤,٢٨	عالية جداً
١/٢ كفايات معرفية عامة	٩	٣,٩٥	عالية
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية	٧	٤,٠٣	عالية
١/٣ كفايات الإعداد	٦	٤,٢٢	عالية جداً
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	٧	٤,٤٢	عالية جداً
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	١٠	٤,١٥	عالية
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	٦	٤,٢٤	عالية جداً
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٥	٤,١٨	عالية
٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	٥	٣,٨٩	عالية
١/٤ كفايات تقويم التدريب	٢	٣,١٩	متوسطة
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	٣	٣,٨١	عالية

يتضح من الجدول رقم (٧٠) أن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنيـــة اللازمة للتدريب في الغالب بين عالية وعالية جداً في جميع فئاتها، ويفسر ذلك كما ذكرنا أن نجاح التدريب يعتمد بشـــكل أســـاسي على ما لدى المدرب من كفايات تمكنه من القيام بأدوار متعددة تتناســـب مع مراحل التدريب المختلفة، أما ما يتعلق بممارســـة كفاية تقويـــم التدريب والتي حصلت على تقدير متوســـط، فقد يرجع ذلـــك إلى أن تلك الكفاية لا يمارسها المدرب في معهد الإدارة العامة في الوقت الحالي، إذ هناك إدارات متخصصة تقوم

بهذه المهمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحدال، ١٤٣٥/٢٠١٤م) من حيث إن مستوى أداء المدربين كان عالياً وتمتع المدربات بمهارات عديدة.

٤/٢ ما الاحتياجات التطويرية والتدريبية للمدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات الكفايات الأساسية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. كما يلي:

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (٧١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات السمات والأخلاق

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب	التكرار	٧٤	٥٠	١٩	١٢	٣٤	٣,٦٢	١,٤٩٥	١	عالية
	النسبة	٣٩,٢	٢٦,٥	١٠,١	٦,٣	١٨,٠				
يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب	التكرار	٥٨	٣٣	١٤	١٢	٧٢	٢,٩٦	١,٧٣٣	٧	متوسطة
	النسبة	٣٠,٧	١٧,٥	٧,٤	٦,٣	٣٨,١				

١/١ كفايات السمات والأخلاق		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتصف بالحماس في أداء عمله	التكرار	٦٢	٤٧	٢٥	٦	٤٩	٣,٣٥	١,٥٨٧	٥	متوسطة
	النسبة	٣٢,٨	٢٤,٩	١٣,٢	٣,٢	٢٥,٩				
يتصف بالصبر والحلم	التكرار	٥٣	٥١	٢٠	١٣	٥٢	٣,٢١	١,٥٩٠	٦	متوسطة
	النسبة	٢٨,٠	٢٧,٠	١٠,٦	٦,٩	٢٧,٥				
يتسم بالمرونة	التكرار	٥٧	٥٦	١٩	١٦	٤١	٣,٣٨	١,٥٢٤	٤	متوسطة
	النسبة	٣٠,٢	٢٩,٦	١٠,١	٨,٥	٢١,٧				
يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة	التكرار	٦٩	٥٣	١٦	١٣	٣٨	٣,٥٤	١,٥٢٨	٣	عالية
	النسبة	٣٦,٥	٢٨,٠	٨,٥	٦,٩	٢٠,١				
يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات	التكرار	٨٠	٣٩	٢٢	١٤	٣٤	٣,٦٢	١,٥٢٤	١	عالية
	النسبة	٤٢,٣	٢٠,٦	١١,٦	٧,٤	١٨,٠				
يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافه	التكرار	٤٤	٢٣	١٩	٢٠	٨٣	٢,٦٠	١,٦٦٥	٨	متوسطة
	النسبة	٢٣,٣	١٢,٢	١٠,١	١٠,٦	٤٣,٩				
يتحدث بطلاقة لغوية	التكرار	٧٨	٤٦	١٦	١٠	٣٩	٣,٦٠	١,٥٥٦	٢	عالية
	النسبة	٤١,٣	٢٤,٣	٨,٥	٥,٣	٢٠,٦				

يتضح من الجدول رقم (٧١) أن العبارة «يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب» و«يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات» ضمن كفايات السمات والأخلاق في محور

الكفايات الشخصية والإنسانية؛ هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٢) وبانحراف معيــاري بلغ (١,٤٩٥)، (١,٥٢٤) على التوالي، وذلك بالنســبة لدرجــة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٧٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق	التكرار	٧٢	٥٦	٢٣	١٣	٢٥	٣,٧٢	١,٣٧٩	٢	عالية
	النسبة	٣٨,١	٢٩,٦	١٢,٢	٦,٩	١٣,٢				
يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع	التكرار	٦٨	٤٦	١٨	٢٢	٣٥	٣,٤٨	١,٥٢٥	٥	عالية
	النسبة	٣٦,٠	٢٤,٣	٩,٥	١١,٦	١٨,٥				
يعبر عن أفكاره بوضوح	التكرار	٦٩	٥٥	١٨	١٣	٣٤	٣,٥٩	١,٤٨٣	٣	عالية
	النسبة	٣٦,٥	٢٩,١	٩,٥	٦,٩	١٨,٠				
يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية	التكرار	٩٢	٥٤	١٤	١٦	١٣	٤,٠٤	١,٢٣٥	١	عالية
	النسبة	٤٨,٧	٢٨,٦	٧,٤	٨,٥	٦,٩				
يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين	التكرار	٦٦	٥٣	١٨	١٦	٣٦	٣,٥١	١,٥٠٧	٤	عالية
	النسبة	٣٤,٩	٢٨,٠	٩,٥	٨,٥	١٩,٠				

يتضح من الجدول رقم (٧٢) أن العبارة «يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية» ضمن كفايات الاتصــال والعلاقــات الإنســـانية في محور الكفايات الشــخصية والإنســـانية؛ هي الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٣٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجــة إلى التدريب والتطوير لــدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٧٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية للكفايات المعرفية العامة

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)	التكرار	٩٧	٥١	١٧	١١	١٣	٤,١٠	١,٢٠٥	٢	عالية
	النسبة	٥١,٣	٢٧,٠	٩,٠	٥,٨	٦,٩				
يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل	التكرار	٨٩	٥١	٢٣	٨	١٨	٣,٩٨	١,٢٧٦	٣	عالية
	النسبة	٤٧,١	٢٧,٠	١٢,٢	٤,٢	٩,٥				
يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب	التكرار	٩١	٥٥	٢٥	٧	١١	٤,١٠	١,١٣٢	٢	عالية
	النسبة	٤٨,١	٢٩,١	١٣,٢	٣,٧	٥,٨				

١/٢ كفايات معرفية عامة		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار	التكرار	١٠٦	٤٤	٢١	٧	١١	٤,٢٠	١,١٤٥	١	عالية جداً
	النسبة	٥٦,١	٢٣,٣	١١,١	٣,٧	٥,٨				
يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل... إلخ	التكرار	٧٩	٥٧	٢٢	١٠	٢١	٣,٨٦	١,٣١٨	٧	عالية
	النسبة	٤١,٨	٣٠,٢	١١,٦	٥,٣	١١,١				
يلم بأدوار القائمين على التدريب	التكرار	٦٧	٧٣	٢٢	١٢	١٥	٣,٨٧	١,١٩٦	٦	عالية
	النسبة	٣٥,٤	٣٨,٦	١١,٦	٦,٣	٧,٩				
يحدد أبرز مشكلات وحلول التدريب	التكرار	٨٣	٥٥	٢٠	١١	١٨	٣,٩٣	١,٢٨٧	٤	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٢٩,٤	١٠,٧	٥,٩	٩,٦				
يتقن استخدام أدوات البحث العلمي	التكرار	٨٤	٥٤	٢٣	٦	٢٢	٣,٩١	١,٣٢٠	٥	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٢٨,٦	١٢,٢	٣,٢	١١,٦				
يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة	التكرار	٩٩	٤٠	١٢	١٠	٢٨	٣,٩١	١,٤٦١	٥	عالية
	النسبة	٥٢,٤	٢١,٢	٦,٣	٥,٣	١٤,٨				

يتضح من الجدول رقم (٧٣) أن العبارة «يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٠) وبانحراف معياري بلغ (١,١٤٥)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

جدول رقم (٧٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)	التكرار	٩٥	٥٦	١٥	١٠	١٣	٤,١١	١,١٨٧	١	عالية
	النسبة	٥٠,٣	٢٩,٦	٧,٩	٥,٣	٦,٩				
يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة	التكرار	٩١	٤٥	٢٣	١٠	٢٠	٣,٩٤	١,٣٣١	٤	عالية
	النسبة	٤٨,١	٢٣,٨	١٢,٢	٥,٣	١٠,٦				
يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية	التكرار	٨١	٥٢	٢٢	٦	٢٨	٣,٨٠	١,٤٠٦	٦	عالية
	النسبة	٤٢,٩	٢٧,٥	١١,٦	٣,٢	١٤,٨				
يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم	التكرار	٨٤	٥٤	٢٢	١٦	١٣	٣,٩٥	١,٢٣٥	٣	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٢٨,٦	١١,٦	٨,٥	٦,٩				
يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين	التكرار	١٠٥	٤٠	١٥	١٦	١٣	٤,١٠	١,٢٦١	٢	عالية
	النسبة	٥٥,٦	٢١,٢	٧,٩	٨,٥	٦,٩				
يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)	التكرار	٩١	٤٧	١٦	١٣	٢٢	٣,٩١	١,٣٧٥	٥	عالية
	النسبة	٤٨,١	٢٤,٩	٨,٥	٦,٩	١١,٦				
يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي	التكرار	٦٨	٤٩	١٧	١١	٤٤	٣,٤٦	١,٥٧٩	٧	عالية
	النسبة	٣٦,٠	٢٥,٩	٩,٠	٥,٨	٢٣,٣				

يتضح من الجدول رقم (٧٤) أن العبارة «يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية في محور الكفايات العلمية (المعرفية)؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٨٧)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٧٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات الإعداد

١/٣ كفايات الإعداد		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب	التكرار	٤٧	٣٤	٢٥	٢١	٦٢	٢,٩١	١,٦١٤	٣	متوسطة
	النسبة	٢٤,٩	١٨,٠	١٣,٢	١١,١	٣٢,٨				
يتأكد من جاهزية القاعة التدريبية من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة – تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)	التكرار	٤١	٣٦	٢٢	٢٧	٦٣	٢,٨١	١,٥٨٥	٤	متوسطة
	النسبة	٢١,٧	١٩,٠	١١,٦	١٤,٣	٣٣,٣				

١/٣ كفايات الإعداد		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)	التكرار	٥٠	٢٨	٢١	١٦	٧٤	٢,٨١	١,٦٨٤	٤	متوسطة
	النسبة	٢٦,٥	١٤,٨	١١,١	٨,٥	٣٩,٢				
يتأكد من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام – مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق، ..إلخ)	التكرار	٣٨	٣٤	٢٣	٢٢	٧٢	٢,٧٠	١,٥٩٧	٥	متوسطة
	النسبة	٢٠,١	١٨,٠	١٢,٢	١١,٦	٣٨,١				
يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي	التكرار	٤٩	٣٩	٢٣	٢٠	٥٨	٣,٠١	١,٦٠٩	٢	متوسطة
	النسبة	٢٥,٩	٢٠,٦	١٢,٢	١٠,٦	٣٠,٧				
يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة	التكرار	٥٦	٤٠	٢٦	١٧	٥٠	٣,١٩	١,٥٨٩	١	متوسطة
	النسبة	٢٩,٦	٢١,٢	١٣,٨	٩,٠	٢٦,٥				

يتضح من الجدول رقم (٧٥) أن العبارة «يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة» ضمن كفايات الإعداد في محور الاعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,١٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٥٨٩)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٧٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات حفز المتدربين على المشاركة

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يحسن التعامل مع أنماط المتدربين	التكرار	٦٩	٥٧	٢٣	١٣	٢٧	٣,٦٨	١,٣٩٨	١	عالية
	النسبة	٣٦,٥	٣٠,٢	١٢,٢	٦,٩	١٤,٣				
يشجع كافة المتدربين على المشاركة	التكرار	٧٥	٣٩	٢١	١٦	٣٨	٣,٥١	١,٥٥٩	٥	عالية
	النسبة	٣٩,٧	٢٠,٦	١١,١	٨,٥	٢٠,١				
يشجع عمل الفريق بين المتدربين	التكرار	٧٤	٤٥	٢٤	١٧	٢٩	٣,٦٢	١,٤٥٩	٣	عالية
	النسبة	٣٩,٢	٢٣,٨	١٢,٧	٩,٠	١٥,٣				
يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين	التكرار	٦٨	٥٦	٢٦	١٢	٢٧	٣,٦٧	١,٣٩١	٢	عالية
	النسبة	٣٦,٠	٢٩,٦	١٣,٨	٦,٣	١٤,٣				
يعامل المتدربين بمساواة وعدالة	التكرار	٧٧	٣٢	١٩	١٣	٤٨	٣,٤١	١,٦٥٣	٦	عالية
	النسبة	٤٠,٧	١٦,٩	١٠,١	٦,٩	٢٥,٤				
يراعي الفروق الفردية بين المتدربين	التكرار	٧١	٤٢	٢٧	١٢	٣٧	٣,٥٢	١,٥٢١	٤	عالية
	النسبة	٣٧,٦	٢٢,٢	١٤,٣	٦,٣	١٩,٦				
يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية	التكرار	٧٨	٤٤	٢٢	١٧	٢٨	٣,٦٧	١,٤٥٨	٢	عالية
	النسبة	٤١,٣	٢٣,٣	١١,٦	٩,٠	١٤,٨				

يتضح من الجدول رقم (٧٦) أن العبارة «يحسن التعامل مع أنماط المتدربين» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة في محور الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٩٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

جدول رقم (٧٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات التقديم والإلقاء

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية	التكرار	٥٧	٤٨	٢٥	١٣	٤٦	٣,٣٠	١,٥٥٧	٩	متوسطة
	النسبة	٣٠,٢	٢٥,٤	١٣,٢	٦,٩	٢٤,٣				
يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين	التكرار	٨٦	٥١	١٢	١٣	٢٧	٣,٨٣	١,٤٣٥	٥	عالية
	النسبة	٤٥,٥	٢٧,٠	٦,٣	٦,٩	١٤,٣				
يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو	التكرار	٧٧	٥٢	٢٠	١٢	٢٨	٣,٧٣	١,٤٢٨	٧	عالية
	النسبة	٤٠,٧	٢٧,٥	١٠,٦	٦,٣	١٤,٨				
يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً	التكرار	٨٠	٤١	١٤	١٥	٣٩	٣,٥٧	١,٥٨٢	٨	عالية
	النسبة	٤٢,٣	٢١,٧	٧,٤	٧,٩	٢٠,٦				

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين	التكرار	٨٥	٥٢	١٦	١١	٢٥	٣,٨٥	١,٣٩٥	٤	عالية
	النسبة	٤٥,٠	٢٧,٥	٨,٥	٥,٨	١٣,٢				
يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها.	التكرار	٨٦	٥٢	١٤	٧	٣٠	٣,٨٣	١,٤٤٥	٥	عالية
	النسبة	٤٥,٥	٢٧,٥	٧,٤	٣,٧	١٥,٩				
يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد.	التكرار	٧٩	٦١	١٦	١٦	١٧	٣,٨٩	١,٢٨٤	٢	عالية
	النسبة	٤١,٨	٣٢,٣	٨,٥	٨,٥	٩,٠				
يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب	التكرار	٨٤	٤٧	١٣	١٥	٣٠	٣,٧٤	١,٤٨٤	٦	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٢٤,٩	٦,٩	٧,٩	١٥,٩				
يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض	التكرار	٨٩	٥٠	١٤	١٠	٢٦	٣,٨٨	١,٤١١	٣	عالية
	النسبة	٤٧,١	٢٦,٥	٧,٤	٥,٣	١٣,٨				
يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية	التكرار	٩٩	٤٣	١٢	١١	٢٤	٣,٩٦	١,٤٠٤	١	عالية
	النسبة	٤٧,١	٢٦,٥	٧,٤	٥,٣	١٣,٨				

يتضح من الجدول رقم (٧٧) أن العبارة «يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٩٦) وبانحراف معياري بلغ ((١,٤٠٤)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة:

جدول رقم (٧٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات طرح الأسئلة

٤/٣ كفايات طرح الأسئلة		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي	التكرار	٨٧	٣٩	٢٣	١٧	٢٣	٣,٧٩	١,٤١٦	١	عالية
	النسبة	٤٦,٠	٢٠,٦	١٢,٢	٩,٠	١٢,٢				
يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق	التكرار	٧٧	٣٥	٢٣	١٣	٤١	٣,٥٠	١,٥٨٧	٤	عالية
	النسبة	٤٠,٧	١٨,٥	١٢,٢	٦,٩	٢١,٧				
يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة	التكرار	٧٦	٣١	٢٥	١٧	٤٠	٣,٤٦	١,٥٨٦	٥	عالية
	النسبة	٤٠,٢	١٦,٤	١٣,٢	٩,٠	٢١,٢				
يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي	التكرار	٧١	٥٠	١٨	١٨	٣٢	٣,٥٨	١,٤٨٧	٢	عالية
	النسبة	٣٧,٦	٢٦,٥	٩,٥	٩,٥	١٦,٩				
يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها	التكرار	٦٠	٤٩	٢٦	١٧	٣٧	٣,٤١	١,٤٩٨	٦	عالية
	النسبة	٣١,٧	٢٥,٩	١٣,٨	٩,٠	١٩,٦				
يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة	التكرار	٧٢	٤٥	٢٠	١٥	٣٧	٣,٥٣	١,٥٣٥	٣	عالية
	النسبة	٣١,٧	٢٥,٩	١٣,٨	٩,٠	١٩,٦				

يتضح من الجدول رقم (٧٨) أن العبارة «يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعـي» ضمن كفايات طرح الأسـئلة في محور كفايات الإعـداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في

المتوسـط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٤١٦)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجـة إلى التدريب والتطوير لـدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

جدول رقم (٧٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي	التكرار	٧٢	٥٦	٢٠	١٠	٣١	٣,٦٨	١,٤٤٣	٥	عالية
	النسبة	٣٨,١	٢٩,٦	١٠,٦	٥,٣	١٦,٤				
يطور من طرق التدريب	التكرار	٨١	٥١	٣٢	٤	٢١	٣,٨٨	١,٢٩٥	١	عالية
	النسبة	٤٢,٩	٢٧,٠	١٦,٩	٢,١	١١,١				
يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية	التكرار	٨١	٤٤	٢٣	١٤	٢٧	٣,٧٣	١,٤٣٩	٤	عالية
	النسبة	٤٢,٩	٢٣,٣	١٢,٢	٧,٤	١٤,٣				
يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة	التكرار	٨٥	٤٦	٢٤	١٤	٢٠	٣,٨٦	١,٣٤٧	٢	عالية
	النسبة	٤٥,٠	٢٤,٣	١٢,٧	٧,٤	١٠,٦				
ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي	التكرار	٨٠	٤٧	٢٨	٨	٢٦	٣,٧٨	١,٣٩٣	٣	عالية
	النسبة	٤٢,٣	٢٤,٩	١٤,٨	٤,٢	١٣,٨				

يتضـح مـن الجدول رقم (٧٩) أن العبـارة «يطور من طرق التدريـب» ضمن كفايات اسـتخدام طرق التدريب ووسـائل وتقنيات التدريب في محور كفايـات الإعداد والتنفيذ؛

هي الأعلى من حيث المتوســط المرجح حيث بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٩٥)، وذلك بالنســبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الدمنهوري، ٢٠١٢م) من نتائج منها عدم استخدام المدرب للأساليب التدريبية الحديثة.

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب:

جدول رقم (٨٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير					المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة				
يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين	التكرار	٨٠	٥٠	٢١	٨	٣٠	٣,٧٥	١,٤٤٣	٣	عالية
	النسبة	٤٢,٣	٢٦,٥	١١,١	٤,٢	١٥,٩				
ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)	التكرار	٨٩	٥٣	٢٢	١٥	١٠	٤,٠٤	١,١٧٨	١	عالية
	النسبة	٤٧,١	٢٨,٠	١١,٦	٧,٩	٥,٣				
ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ	التكرار	٤٩	٥٠	٢٨	١٦	٤٦	٣,٢١	١,٥٢٦	٥	متوسطة
	النسبة	٢٥,٩	٢٦,٥	١٤,٨	٨,٥	٢٤,٣				
يقوم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية	التكرار	٨٤	٤٩	٢٩	٩	١٨	٣,٩١	١,٢٨٣	٢	عالية
	النسبة	٤٤,٤	٢٥,٩	١٥,٣	٤,٨	٩,٥				
يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب	التكرار	٦٤	٤٣	٢٢	١٢	٤٨	٣,٣٣	١,٦٠١	٤	متوسطة
	النسبة	٣٣,٩	٢٢,٨	١١,٦	٦,٣	٢٥,٤				

يتضح من الجدول رقم (٨٠) أن العبارة «ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤) وبانحراف معياري بلغ (١,١٧٨)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة الى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٨١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات تقويم التدريب

٤- كفايات تقويم التدريب		درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	معدومة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الحاجة إلى تدريب
يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر	التكرار	٦٥	٥٨	١٧	١٧	٣٢	٣,٥٧	١,٤٦٣	٢	عالية
	النسبة	٣٤,٤	٣٠,٧	٩,٠	٩,٠	١٦,٩				
يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة	التكرار	٧٦	٥٥	٢٥	٨	٢٥	٣,٧٩	١,٣٦٤	١	عالية
	النسبة	٤٠,٢	٢٩,١	١٣,٢	٤,٢	١٣,٢				

يتضح من الجدول رقم (٨١) أن العبارة «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب في محور كفايات تقويم التدريب؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٦٤)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

جدول رقم (٨٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية لكفايات التطوير الذاتي

<table>
<tr><th rowspan="2">٥- كفايات التطوير الذاتي</th><th rowspan="2"></th><th colspan="5">درجة الحاجة إلى التدريب والتطوير</th><th rowspan="2">المتوسط الحسابي المرجح</th><th rowspan="2">الانحراف المعياري</th><th rowspan="2">الرتبة</th><th rowspan="2">درجة الحاجة إلى تدريب</th></tr>
<tr><th>عالية جداً</th><th>عالية</th><th>متوسطة</th><th>قليلة</th><th>معدومة</th></tr>
<tr><td rowspan="2">يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة</td><td>التكرار</td><td>٥٥</td><td>٣٣</td><td>٢٩</td><td>١٦</td><td>٥٦</td><td rowspan="2">٣,٠٨</td><td rowspan="2">١,٦١٧</td><td rowspan="2">٣</td><td rowspan="2">متوسطة</td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td>٢٩,١</td><td>١٧,٥</td><td>١٥,٣</td><td>٨,٥</td><td>٢٩,٦</td></tr>
<tr><td rowspan="2">يجري التقييم الذاتي للأداء ويتحذ الإجراءات اللازمة للتصحيح</td><td>التكرار</td><td>٦٤</td><td>٢٨</td><td>٣٠</td><td>٢٠</td><td>٤٧</td><td rowspan="2">٣,٢٢</td><td rowspan="2">١,٦٠٢</td><td rowspan="2">٢</td><td rowspan="2">متوسطة</td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td>٣٣,٩</td><td>١٤,٨</td><td>١٥,٩</td><td>١٠,٦</td><td>٢٤,٩</td></tr>
<tr><td rowspan="2">يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة</td><td>التكرار</td><td>٧٢</td><td>٣٩</td><td>٢٨</td><td>١٥</td><td>٣٥</td><td rowspan="2">٣,٥٢</td><td rowspan="2">١,٥١٤</td><td rowspan="2">١</td><td rowspan="2">عالية</td></tr>
<tr><td>النسبة</td><td>٣٨,١</td><td>٢٠,٦</td><td>١٤,٨</td><td>٧,٩</td><td>١٨,٥</td></tr>
</table>

يتضح من الجدول رقم (٨٢) أن العبارة «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي؛ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٥١٤)، وذلك بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التدريب والتطوير لدى المدربين في معهد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب.

مستــوى الاحتيــاج والتطوير لتدريب المدربين في معهــد الإدارة العامة على الكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

جدول رقم (٨٣)

المتوسطات الحسابية وترتيبها وفقاً لآراء أفراد الدراسة لدرجة الاحتياجات التطويرية والتدريبية للكفايات المهنية اللازمة للتدريب

الكفايات المهنية اللازمة للتدريب	عدد العبارات	المتوسط الحسابي للمحور	درجة الاحتياج التدريبي
١/١ كفايات السمات والأخلاق	٩	٣,٣٢	متوسطة
١/ ٢ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	٥	٣,٦٧	عالية
١/٢ كفايات معرفية عامة	٩	٣,٩٨	عالية
٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية	٧	٣,٩٠	عالية
١/٣ كفايات الإعداد	٦	٢,٩١	متوسطة
٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة	٧	٣,٥٨	عالية
٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء	١٠	٣,٧٦	عالية
٤/٣ كفايات طرح الأسئلة	٦	٣,٥٥	عالية
٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب	٥	٣,٧٩	عالية
٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب	٥	٣,٦٥	عالية
١/٤ كفايات تقويم التدريب	٢	٣,٦٨	عالية
١/٥ كفايات التطوير الذاتي	٣	٣,٢٧	متوسطة

يتضــح من الجدول رقم (٨٣) أن مســتوى الاحتياج التدريبي للمدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالب عالية، وقد يفسر ذلك الرغبة الشديدة في أن يــؤدي المــدرب أدواره المتعــددة والمتشــابكة والمتطورة بصــورة احترافية من خلال التدريب المســتمر. فيما عدا كفايات السمات والأخلاق، كفايات الإعداد، وكفايات التطوير

الذاتي فهي متوســطة وقد يرجع ذلك أن المدرب يعتقد أن تلك الكفايات من حيث المعرفة والممارسة كانت عالية.

٥/٢ هــل توجد علاقة ارتباط بــين معرفة المدرب للكفايات المهنيــة اللازمة للتدريب وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها؟

للإجابــة عن هذا التســاؤل قامت الباحثة بحســاب معاملات الارتباط بيرســون بين تلك الكفايــات لمعرفــة هل هناك علاقات ارتبــاط بين بعض الكفايات من خــلال معرفة المدرب للكفاية وإدراكه لأهميتها أو لممارسته لها أو الإقرار بالحاجة إلى تطويرها والتدريب في مجالها. وفيما يلي سيتم التركيز على علاقات الارتباط الموجودة والبعد عن عدم الارتباط ومنها.

أولاً: الكفايات الشخصية والإنسانية:

١/١ كفايات السمات والأخلاق:

جدول رقم (٨٤)

معاملات الارتباط لكفايات السمات والأخلاق من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة المعرفة)	٢ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الأهمية)	٣ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الممارسة)
١ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٥٦٨**	,٣٦٠**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	,٥٦٨**	١	,٣٦١**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٣٦٠**	,٣٦١**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٤) أنه ضمن كفايات السمات والأخلاق: كفاية (يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٦٨,) بين معرفة المدرب بالمواظبة على الدوام والالتزام بمواعيد التدريب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٣٦٠,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً أيضاً (٣٦١,) بين الأهمية والممارسة. وقد يفسر ذلك أن فعالية المدرب تتأثر بالعديد من العوامل، ومن هذه العوامل صفات المدرب والتي من أهمها الأمانة والاستقامة والتي تظهر في أن يكون المدرب قدوة للمتدرب من حيث المواظبة والالتزام بمواعيد التدريب حيث عليه أن يكون ملتزماً بالحضور الصباحي للعمل، وأن يلتزم أيضاً بالحضور في موعد تنفيذ المحاضرة، كما قد يرجع ذلك أن التدريب للجانب العملي والتطبيقي والذي يحتل (٨٠٪) من البرنامج بينما (٢٠٪) خصصت للمعارف يضفي على هذه العبارة أهميتها، وأهمية معرفتها وممارستها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (باورز، ٢٠٠٤، ص٣٤)، و(السويدان، ٢٠٠٥، ص١٥) و(السكارنة، ١٤٣٢، ص٣٣٤)، و(الهاجري، ١٤٣٢، ص٥٥-٦١)، و(الغريب، ٢٠٠٢، ص٤١) التي أشارت إلى أنه من الخصائص والصفات الهامة للمدرب هي الأمانة والاستقامة.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات السمات والأخلاق وأهمية تلك الكفايات وممارستها بصفة عامة كانت عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٤) (٤,٦٥) (٤,٣٩) على التوالي. وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٤٤)، والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠).

إن مستوى الاحتياج للتطوير والتدريب على كفايات السمات والأخلاق اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٣٢) كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى الممارسة والمعرفة كانت عالية جداً، كما قد يرجع إلى أن المدرب يعتقد أن كفايات السمات والأخلاق هي كفايات موجودة في المدرب أساساً وليس هناك ما يمكن تدريبه عليه.

٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٨٥)

معاملات الارتباط لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة المعرفة)	٣ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة الممارسة)
١ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٥٧١**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩
٣ يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٥٧١**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٥) أنه ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية: كفاية (يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٧١,) بين معرفة المدرب بالكفاية وبين ممارسته لها. وقد يرجع ذلك أن من يلتحق ببرامج المعهد هم من فئة الكبار، ومن أهم مبادئ تعليم وتدريب الكبار هو رغبة الكبير في أن يحترم المدرب ويقدر آراء المتدربين، وليس فقط المتدربين بل كل من يتعامل معه هذا المدرب، كما أن من كفايات المدرب الأساسـية هي ممارسة عمليات ديناميكية الجماعة في جميع أدواره سـواء كان بصفـة معلم أم مصمم أو مديـر أو مستشـار (15-Kenny,1979,pp12)، كما أن (boydell) نقـلاً عن (9-Leduchowicz,1982,pp2) قد أشـار إلى أن تلك الكفاية تعد من الكفايات القيادية. وهذا يتفق مع دراسـة (Ghosh&Others,2012) ودراسة «جولد وميلـر» (22-Gauld&Miller,2004.pp8) حيث ذكـرا أن من كفايات المدرب الفعال أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال.

إن مســتوى معرفة وأهمية وممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية كانت عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٤)، و(٤,٦٤)، و(٤,٢٨) على التوالي كما يوضحه الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧) والجدول رقم (٧٠). ويتفق ذلــك مع دراســة (Ghosh&others,2012) التي توصلــت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب هو امتلاكه لمهارات الاتصال والعلاقة مع المتدربين، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الشمري، ١٤٢٧) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافــر كفايات العلاقات الإنســانية عند المدرب كانت كبيرة، كما اتفقت مع نتائج دراســة (Fulkert,1997) التي توصلت إلى أهمية أن يتمتع المدرب بكفايات تدريبية بدرجة عالية منها كفاية الاتصال. إلا أن تلك النتيجة قد اختلفت مع نتائج دراســة (الســحيمي، ١٤٢٩) التــي توصلت إلى أن أهم أســباب الإخفــاق يكمن في فقدان مرونة الاتصــال بين المدربين والمتدربين. كما اختلفت مع دراســة (آل فئــة، ٢٠٠٢) التي توصلت إلى أن المشرفين بصفة مدربين يفتقرون إلى مهارات التدريب الأساسية والتي منها ضعف التفاعل والتواصل بينهم وبين المتدربين.

إن مســتوى الاحتيــاج للتطوير والتدريب عــلى كفايات الاتصال والعلاقات الإنســانية اللازمــة للمدربين في معهد الإدارة العامة كانت عالية، حيث بلغ المتوســط المرجح (٣,٦٧). كــما يوضحــه الجدول رقم (٨٣). ويتفــق ذلك مع نتائج دراســة (العصيمي، ١٤٣٠) التي توصلــت إلى أن هنــاك احتياجات تدريبية بدرجة عالية في المجــال المهاري وأبرزها تكوين علاقات إنسانية جيدة مع المتدربين.

ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية):

١/٢ كفايات معرفية عامة:

جدول رقم (٨٦)

معاملات الارتباط للكفايات المعرفية العامة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة المعرفة)	٢ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الأهمية)	٣ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الممارسة)
١ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	**,٥٢٧	**,٥٩٢
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	**,٥٢٧	١	**,٥٧٤
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	**,٥٩٢	**,٥٧٤	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضـح من الجــدول رقم (٨٦) أنه ضمــن كفايات معرفية عامة: كفايــة (يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة) توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٢٧,) وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٩٢,) بين المعرفة والممارســة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٥٧٤,) بين الأهمية والممارسة. ويتفق ذلك مع دراسة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن مــن صفات المدرب التي تؤثــر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب، الإلمام والمعرفة بمحتوى التدريب، كما تتفق مع نتائج دراســة (Almosaini,1987) التي توصلت إلى إدراك أفراد العينة أهمية ومناســبة الكفــاءات المختارة للمختصين في حقل التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية بالنســبة لنظائرهم في المملكة العربية الســعودية، وتصنف من

حيث المناسبة والأهمية بالإعداد الجيد للمادة العلمية المكتوبة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) التي توصلت إلى أن هناك حاجات تدريبة بدرجة عالية في المجال المعرفي وأبرزها معرفة المعلومات النظرية في مجال التخصص.

إن مســتوى معرفة المدربين في معهــد الإدارة العامة للكفايات المعرفية العامة، وأهمية تلــك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوســط المرجح (٤,٤٩)، و(٣,٩٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المعرفية العامة، ومستوى الحاجة للتطوير والتدريب على تلك الكفايات، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٩٥)، و(٣,٩٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣).

٢/٢ كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية:

جدول رقم (٨٧)

معاملات الارتباط لكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة المعرفة)	٣ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة الممارسة)
١ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٦٩٧**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩
٣ يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٦٩٧**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٧) أنه من ضمن كفايات تحديد الاحتياجات التدريبية... إلخ: كفاية (يختار المراجع العلمية المناسـبة للبرنامج التدريبي)، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٧,) بين معرفة المدرب بالكفاية وبين ممارسته لها. ويفسر ذلك أن المدرب يتطلب منه دائمـاً التجديد والتطوير والتنويع في معارفه ومهاراته والتي يسـتقيها من المراجع العلمية فعليه، إذ إنه يعرف كيف يختار المراجع المناسبة لما يقدمه من برامج تدريبية.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جـداً حيث بلغ المتوسـط المرجح (٤,٢٧)، و(٤,٥٥) على التـوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Almosaini,١٩٨٧) التي توصلت إلى إدراك أفراد العينة أهمية ومناسـبة الكفاءات المختارة للمختصين في حقل التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية بالنسـبة لنظائرهم في المملكة العربية السـعودية وتصنف من حيث المناسبة والأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمات.

إن مسـتوى ممارسـة المدربـين في معهـد الإدارة العامة لكفايات تحديـد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وإعداد الحقائب، ومستوى الحاجة للتطوير والتدريب على تلك الكفايات، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٠٣)، و(٣,٩٠) على التوالي. وهـذا مـا يوضحه كل من الجدول رقم (٧٠) والجدول رقـم (٨٣). ويتفق ذلك مع نتيجة دراسـة (النويجم، ١٤٣٢/٢٠١١م) التي توصلـت إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية في المؤسسـات المطبقة بها الدراسـة والتي منهـم معهد الإدارة العامة تتـم بدرجة عالية من الكفاءة، وتتفق مع نتائج دراسـة (Mamaqi&others,2011) في أن هناك مهارات جديدة ينبغي أن تضـاف لكفايات المدرب، ومنها تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية. وتختلف مع هذه الدراسة في نتيجة أن إعداد الحقائب التدريبية وتنفيذ البرامج تتم بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢م) التي توصلت إلى أن المشرفين كمدربين يفتقرون إلى مهارات التدريب الأساسية وبالذات تخطيط البرامج التدريبية.

ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ:

١/٣ كفايات الإعداد:

جدول رقم (٨٨)

معاملات الارتباط لكفايات الإعداد من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة المعرفة)	٢ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الأهمية)	٣ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الممارسة)
١ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	**,٤٨٦	**,٥٥٠
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	**,٤٨٦	١	**,٦١٩
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	**,٥٥٠	**,٦١٩	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٨٨) أنه من ضمن كفايات الإعداد: كفاية (يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب)، توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (,٤٨٦) بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (,٥٥٠)

بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٩,) بين الأهمية والممارسة. ويفسر ذلك أهمية الإعداد المسبق من قبل المدرب لكافة الوسائل التدريبية، وأن تلك الوسائل والأجهزة صالحة للاستخدام حتى لا يؤثر ذلك في سير الجلسات التدريبية.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات الإعداد ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات وممارستها، كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٤٧)، و(٤,٤٤)، و(٤,٢٢) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠).

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة في كفايات الإعداد ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، كانت بصفة عامة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٢,٩١)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٨٣). وقد يفسر ذلك أن مستوى المعرفة والممارسة لهذه الكفايات كان عالية جداً.

٢/٣ كفايات حفز المتدربين على المشاركة:

جدول رقم (٨٩)

معاملات الارتباط لكفايات حفز المتدربين على المشاركة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة المعرفة)	٢يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الأهمية)	٣يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الممارسة)
١ يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	٦٩٩,**	٥١١,**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	٦٩٩,**	١	٦١٤,**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يعامل المتدربين بمساواة وعدالة (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	٥١١,**	٦١٤,**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضـح من الجدول رقــم (٨٩) أنه ضمن كفايات حفز المتدربين على المشــاركة: كفاية (يعامــل المتدربين بمســاواة وعدالة)، توجــد علاقة ارتباط طردي قــوي (٦٩٩,) بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوســط (٥١١,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٤,) بين الأهمية والممارسة.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات حفز المتدربين على المشاركة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات وممارســتها كانت بصفة عامة عاليــة جداً حيث بلغ المتوســط المرجــح (٤,٦٤)، و(٤,٧٠)، و(٤,٤٢) على التوالي. وهذا ما يوضحــه كل من الجدول رقم (٤٤) والجــدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠). ويتفق ذلك مع دراســة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب، مهارة طرح الأســئلة، وحل المشــكلات. كما تتفق مع نتائج دراســة (Mamaqi&others,2011) في أن هناك مهارات جديدة ينبغي أن تضاف لكفايات المدرب ومنها التركيز على المشاركين.

إن مســتوى الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة في كفايات حفز المتدربين على المشاركة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٥٨)، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراســة (الهاجري، ١٤٣٢) دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) أن هناك احتياجات تدريبيــة بدرجة عالية في المجال المعرفي للمدربين، واختلفت مع نتائج دراســة (النشــوان، ١٤٢٥) التي توصلت إلى أن مستوى أداء المدربات كان مرتفعاً فيما يتعلق بهذا المجال.

٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء:

يتضح من الجدول رقم (٩٠) أنه من ضمن كفايات التقديم والإلقاء: كفاية (يســتخدم صوتــاً واضحاً ومســموعاً) توجد علاقة ارتباط طردي متوســط (٣٤٨,) بــين معرفة المدرب بالكفاية وبين ممارســته لها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراســة (الســلوم، ١٤٢٣) التي توصلت إلى أن المدربين يتمتعون بمهارة التكلم بصوت واضح.

جدول رقم (٩٠)

معاملات الارتباط لكفايات التقديم والإلقاء من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة المعرفة)	٣ يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة الممارسة)
١يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٣٤٨**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩
٣يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٣٤٨**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات التقديم والإلقاء ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٦٠)، و(٤,٦٤) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات التقديم والإلقاء ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، والحاجة إلى التطوير والتدريب على تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,١٥) و(٣,٧٦) على التوالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠)، والجدول رقم (٨٣). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العصيمي، ١٤٣٠) ودراسة (الهاجري، ٢٠١١م) التي أظهرت حاجة المدربين إلى مهارة كفايات التقديم والإلقاء وخاصة مهارة عدم قدرة المدرب على توزيع المداخلات بشكل متوازن بين المشاركين، كما أن دخول المدرب في جدل مع المتدربين في مواقف خارجة عن الموضوع، وخروج المدرب عن سياق البرنامج التدريبي، وكل ذلك راجع إلى عدم قدرة المدرب على إتقان مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (السلوم،

١٤٢٣)، (النشــوان، ١٤٣٥) التي توصلتــا إلى أن المدربين يتمتعون بمهارات التقديم والإلقاء وخاصة مهارة إدارة وقت المحاضرة والسيطرة على الوقت.

٤/٣ كفاية طرح الأسئلة:

جدول رقم (٩١)

معاملات الارتباط لكفايات طرح الأسئلة من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة المعرفة)	٢ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الأهمية)	٣ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الممارسة)
١ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٥٤٦**	,٥٢١**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	,٥٤٦**	١	,٤٤١**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٥٢١**	,٤٤١**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٩١) أنه ضمن كفايات طرح الأسئلة: كفاية «يبحث عن إجابات للأســئلة التي لا يســتطيع الرد عليها ثم يقدمها في وقت لاحق»، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٤٦,) بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٥٢١,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٤٤١,) بين الأهمية والممارسة. ويفسر

ذلك أن المدرب يتعرض إلى بعض المواقف التي تطرح عليه أسئلة قد لا يعرف إجابتها حيث قد تكون خارج اختصاصه، وهذا يفرض عليه أن يؤجل الرد عليها إلى وقت لاحق.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات طرح الأسئلة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات، وممارستها كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٢)، و(٤,٥٨)، و(٤,٢٤) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧)، والجدول رقم (٧٠). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢) في أن المشرفين بصفة مدربين يفتقرون لمهارات التدريب الأساسية والتي منها مهارة طرح الأسئلة.

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة على كفايات طرح الأسئلة ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٥٥) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٨٣). ويفسر ذلك أن تلك الكفاية من الكفايات التي تظل الحاجة مستمرة إلى التدريب عليها والتطوير فيها.

٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب:

يتضح من الجدول رقم (٩٢) أنه ضمن كفايات استخدام طرق التدريب...إلخ: كفاية «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٧٣,) بين معرفة المدرب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٧٧,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٣٧٨,) بين الأهمية والممارسة.. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النشوان، ١٤٢٥) ودراسة (الدمنهوري، ٢٠١٢) التي توصلت أن أداء المدربات كان مرتفعاً فيما يتعلق بمهارة التنويع في استخدام أساليب وطرق التدريب ومع ودراسة (النويجم، ١٤٣٢/٢٠١١م) التي أوصت بتوجيه المدربين للتنوع في استخدام طرق التدريب مع التركيز على الطرق التي تشجع على مشاركة المتدربين. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (السحيمي، ١٤٣٩) التي توصلت إلى عدم إلمام المدربين بطرق التدريب المختلفة.

جدول رقم (٩٢)

معاملات الارتباط لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة المعرفة)	٢ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الأهمية)	٣ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الممارسة)
١ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٦٧٣**	,٥٧٧**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	,٦٧٣**	١	,٣٧٨**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٥٧٧**	,٣٧٨**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٥٢)، و(٤,٦٠) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧). ويتفق ذلك مع دراسة (Ghosh&others,2012) التي توصلت إلى أن من صفات المدرب التي تؤثر في فعالية التدريب وكان لها تأثير في رضا المتدرب؛ القدرة على استخدام طرق التدريب متنوعة. إلا أن هذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (السحيمي، ١٤٣٩) التي توصلت إلى عدم إلمام المدربين بطرق التدريب المختلفة.

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، والحاجة إلى التطوير

والتدريب عليها، كانت بصفة عامة عالية، حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,١٨) و(٣,٧٩) على التوالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣).

٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب

جدول رقم (٩٣)

معاملات الارتباط لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة المعرفة)	٢ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة الأهمية)
١ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٥٠٥**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩
٢ يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة لتناسب الفروق الفردية للمتدربين) (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	,٥٠٥**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول رقم (٩٣) أنه ضمن كفايات تقويم المدرب أثناء التدريب: كفاية (يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين)، توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٠٥,) بين معرفة المدرب بالكفاية وبين إدراكه لأهميتها. قد يفسر ذلك أن المدرب في البرامج التدريبية لا يستخدم أسلوب الاختبارات وإنما يستخدم التطبيقات والتمارين العملية.

إن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٢٩)، و(٤,٤٧) على التوالي. وهذا ما يوضحه كل من الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب ضمن محور كفايات الإعداد والتنفيذ، والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها، كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٨٩) و(٣,٦٥) على التوالي، وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٧٠) والجدول رقم (٨٣).

رابعاً: كفايات تقويم التدريب:

١/٤ كفايات تقويم التدريب:

جدول رقم (٩٤)

معاملات الارتباط لكفايات تقويم التدريب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة المعرفة)	٢ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الأهمية)	٣ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الممارسة)	٤ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (الحاجة إلى التدريب والتطوير)
١ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	,٥٨٣**	,٦٠٥**	-,٠٣٣-
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠	,٦٤٩
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الأهمية)	Pearson Correlation	,٥٨٣**	١	,٣٧٧**	,٢٦٦**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	,٦٠٥**	.٣٧٧**	١	-,٠٦٢-
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠		,٤٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٤يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة (الحاجة إلى التطوير والتدريب)	Pearson Correlation	-,٠٣٣-	,٢٦٦**	-,٠٦٢-	١
	Sig. (2-tailed)	,٦٤٩	,٠٠٠	,٤٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضـح من الجدول (٩٤) أنه ضمن كفايات تقويــم التدريب: كفاية (يقوم جميع جوانب بيئــة التدريب بكفاءة)، توجد علاقات ارتبــاط طردية قوية (٥٨٣,) بين المعرفة والأهمية، وبين المعرفة والممارســة (٦٠٥,)، وتوجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جـداً بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٣٣,)، وتوجد علاقة ارتباط طردي متوسط بين الأهمية والممارسة (٣٧٧,)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين الأهمية والحاجة إلى التطوير والتدريب (٢٦٦,)، وكذلك علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارســة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٦٢,). ويفسر ذلك أن تقويم التدريب يتم من قبل إدارات معنية في معهد الإدارة العامة ولا يقوم بها المدرب.

إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تقويم التدريب ضمن محور كفايات تقويم التدريب كانت بصفة عامة متوســطة حيث بلغ المتوســط المرجح (٣,١٩). وهــذا مــا يوضحه الجدول رقم (٧٠). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراســة (الســلومي، ١٤٢٩) التــي توصلــت إلى أن الأولوية في مجال التدريب لتقويــم التدريب. واتفقت أيضاً مع دراسة (الشمري، ١٤٣٧) التي أظهرت أن درجة توافر الكفايات اللازمة لمشرفي التدريب والتي منها كفاية تقويم التدريب كانت متوسطة على الأبعاد كافة.

إن مســتوى الحاجة إلى التطوير والتدريب على كفايــات تقويم التدريب كانت بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٦٨). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٨٣). ويفسر ذلــك أن المدرب يــدرك أنه من المهم أن يمارس عملية تقويم التدريب حتى لو كانت هناك إدارات أخرى تقوم بتلك العملية لأن ذلك من صميم عمله.

خامساً: كفايات التطوير الذاتي:

١/٥ كفايات التطوير الذاتي:

يتضح من الجدول رقم (٩٥) أنه ضمن كفايات التطوير الذاتي: كفاية (يعد خطة ذاتية لنمــوه المهني ليطور مــن قدراته وليواكب التطورات على مســتوى المهنة)، توجد علاقات ارتبــاط طردية قوية (٦٩٨,) بين المعرفة والأهمية، وبين المعرفة والممارســة (٥٧٤,)، وعلاقة ارتبــاط طردي ضعيف بين المعرفة والحاجــة إلى التطوير والتدريب (٠٢٤,)، وعلاقة ارتباط طردي متوســط بين الأهمية والممارســة (٤٥٩,)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين الأهمية

والحاجة إلى التطوير والتدريب (١١٩,)، في حين توجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٩٨,).

جدول رقم (٩٥)

معاملات الارتباط لكفايات التطوير الذاتي من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب في مجالها

		١ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة المعرفة)	٢ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الأهمية)	٣ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الممارسة)	٤ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (الحاجة إلى التطوير والتدريب)
١ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة المعرفة)	Pearson Correlation	١	٦٩٨,**	٥٧٤,**	٠٢٤,
	Sig. (2-tailed)		٠٠٠,	٠٠٠,	٧٤٤,
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٢ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الاهمية)	Pearson Correlation	٦٩٨,**	١	٤٥٩,**	١١٩,
	Sig. (2-tailed)	٠٠٠,		٠٠٠,	١٠٢,
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٣ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (درجة الممارسة)	Pearson Correlation	٥٧٤,**	٤٥٩,**	١	-٠٩٨,-
	Sig. (2-tailed)	٠٠٠,	٠٠٠,		١٧٩,
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
٤ يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة (الحاجة إلى التطوير والتدريب)	Pearson Correlation	٠٢٤,	١١٩,	-٠٩٨,-	١
	Sig. (2-tailed)	٧٤٤,	١٠٢,	١٧٩,	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إن مستوى معرفة المدربين لكفايات التطوير الذاتي، وأهمية تلك الكفايات كانت بصفة عامة عالية جداً حيث بلغ المتوسط المرجح (٤,٢٥)، (٤,٣٥) على التوالي. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٤٤) والجدول رقم (٥٧).

إن مستوى ممارسة المدربين لكفايات التطوير الذاتي بصفة عامة عالية حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٨١). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٧٠).

إن مستوى الحاجة إلى التطوير والتدريب على كفايات التطوير الذاتي بصفة عامة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,١٧). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٨٣). قد يفسر ذلك أن المعرفة والممارسة عالية جداً، إلا أن تلك الكفاية تعد من الكفايات الهامة التي ينبغي التدريب عليها لأن عمل المدرب من الأعمال المتجددة والمتطورة وينبغي أن يواكب المدرب هذا التطور وهذا التغيير.

يتضح مما سبق أن (١٢) مجموعة من الكفايات، تم البحث فيها عن الكفاية الأعلى في المتوسط المرجح في مجموعة الكفايات التي تنتمي إليها الكفاية ومن ثم تحديد رقمها ومراجعة الارتباط فيها بين المحاور المختلفة للكفايات (محور المعرفة، محور الأهمية، محور الممارسة، ومحور الحاجة إلى التطوير والتدريب).

كما تشير الباحثة إلى بعض النتائج العامة المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال وهي:

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Mamaqi&others,2011) في أن الكفايات الشخصية وكفايات التقويم وكفايات تنفيذ التدريب مهمة جداً لتطوير مدربين مهنيين. كما اتفقت مع دراسة (Fulkert,1997) التي توصلت أيضاً إلى أهمية أن يتمتع المدرب كفايات إعداد البرامج وتنفيذها والتقويم واستخدام الأجهزة والوسائل.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Anderson,2000) التي توصلت إلى (١٢) كفاية منها كفاية الاتصال، ومهارات العرض والتقديم مطلوب توافرها في الأفراد المسؤولين عن عملية تطوير الموارد البشرية، سواء كان المسئول شخصاً أم قسماً للتدريب.
- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السلوم، ١٤٢٣) التي توصلت إلى عدد من النتائج، منها أن المدربين يتمتعون بكفايات ومهارات تدريبية عالية تؤهلهم للعمل على رفع مستوى أداء المتدربين وتحقيق أهداف التدريب.

- اختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المسبحي، ١٤٢٦) التي توصلت إلى عدد من النتائج، منها افتقار هيئة التدريب إلى الكفاءات التدريبية التي تؤهلهم لدخول مهمة التدريب مما أدى إلى ضعف مستوى أدائهم في العملية التدريبية بشكل عام وتدني مستواهم التدريبي.
- اختلفت مع دراسة (آل فئة، ٢٠٠٢م) التي توصلت إلى نتيجة أن جميع الكفايات التدريبية لها أهمية بدرجة متوسطة، ما عدا التقويم فقد كانت بدرجة كبيرة.
- اختلفت مع دراسة (القحطاني، ١٤٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى أداء المدربين كان متوسطاً من حيث توافر القدرات والمهارات للمدربين. واتفقت معها من حيث أن مستوى طرق التقييم كان جيداً.

٦/٢ هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات المهنية اللازمة للمدرب بعضها مع بعض؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معاملات الارتباط بين جميع فئات الكفايات الخمس لدراسة وجود علاقة بين فئات الكفايات وبعضها البعض، ومعرفة أي الكفايات الأقوى ارتباطاً كما يوضحه الجدول رقم (٩٦).

جدول رقم (٩٦)

معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات فئات الكفايات

		متوسط الكفايات الشخصية	متوسط الكفايات العلمية	متوسط كفايات الإعداد	متوسط كفايات التقويم	متوسط كفايات التطوير
متوسط الكفايات الشخصية	Pearson Correlation	١	,٦٥٦**	,٧٣٠**	,٤٨٤**	,٤٤٢**
	Sig. (2-tailed)		,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
متوسط الكفايات العلمية	Pearson Correlation	,٦٥٦**	١	,٧٨٥**	,٥٧٣**	,٥٦٠**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠		,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩

		متوسط الكفايات الشخصية	متوسط الكفايات العلمية	متوسط كفايات الإعداد	متوسط كفايات التقويم	متوسط كفايات التطوير
متوسط كفايات الإعداد	Pearson Correlation	,٧٣٠**	,٧٨٥**	١	,٥٨٩**	,٦٦٠**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠		,٠٠٠	,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
متوسط كفايات التقويم	Pearson Correlation	,٤٨٤**	,٥٧٣**	,٥٨٩**	١	,٥٨٦**
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠		,٠٠٠
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩
متوسط كفايات التطوير	Pearson Correlation	,٤٤٢**	,٥٦٠**	,٦٦٠**	,٥٨٦**	١
	Sig. (2-tailed)	,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠	,٠٠٠	
	N	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩	١٨٩

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدو ل رقم (٩٦) أن جميع علاقات الارتباط بين الكفايات بشكل عام طردية، وذات دلالة إحصائية عالية.

يلاحظ أن الكفايات الأقوى ارتباطاً هي فئة الكفايات العلمية، فهي الأقوى ارتباطاً طردياً مع فئة كفايات الإعداد والتنفيذ حيث بلغت قوتها (٠,٧٨٥)، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت كفايات المدرب العلمية (من حيث كفاياته المعرفية العامة، وكفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج واعداد الحقائب التدريبية)، انعكس ذلك على كفاياته المهنية في الإعداد والتنفيذ من حيث (كفايات الإعداد، كفايات حفز المتدربين على المشاركة.. ... إلخ).

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١/٣هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنيــة اللازمــة للتدريب (من حيــث المعرفة) تختلــف باختلاف المتغيرات الشــخصية والوظيفيــة؟ وتلــك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمــر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/١/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوســطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاســتبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقســيم (الجنس، الجنســية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/١/٣هــل هناك فــروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).
- تم وضع فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدارســة نحــو الكفايات اللازمــة للتدريب (من حيث المعرفــة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفــة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضــح الجــدول رقــم (٩٧) اختبــار التجانــس (Levene›s Test for Equality of Variances) ومقارنــة المتوســطات عــن طريــق اختبــار (ت) (t-test for Equality of Means) حســب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاســتبانة الخمســة من حيث درجة المعرفــة، فيتضح من الاختبــار الأول عدم وجود دلالة، إذ قيمــة الدلالة هي (٦١٢,) وهي أكــبر مــن (٠٥,) مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمــة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٢٩١,) وهي أكبر من (٠٥,) فنقبل فرضية العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب النوع لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة المعرفة.

جدول رقم (٩٧)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.07522	-.24968-	.08235	-.08723-	.291	187	-1.059-	.612	.258	Equal variances assumed	متوسط المعرفة
.08013	-.25459-	.08368	-.08723-	.301	60.307	-1.042-			Equal variances not assumed	

٢/١/١/٣ هــل هنــاك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنسية).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنســية (سعودي أو غير سعودي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف الجنســية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (٩٨)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means							Levene›s Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.10741	-.18102-	.07310	-.03681-	.615	187	-.503-	.344	.900	Equal variances assumed	متوسط المعرفة
.10194	-.17555-	.07008	-.03681-	.600	120.988	-.525-			Equal variances not assumed	

يوضـح الجدول التالي رقم (٩٨) اختبار التجانــس (Levene›s Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حســب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة المعرفة، فيتضــح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٣٤٤,) وهي أكــبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبــار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٦١٥,) وهي أكبر من (٠٥,) فنقبل فرضية العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حســب الجنســية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة المعرفة.

٣/١/١/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد

الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (٩٩)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف نوع المؤهل العلمي

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.16882	-.12577-	.07467	.02152	.773	187	.288	.647	.211	Equal variances assumed	متوسط المعرفة
.17103	-.12799-	.07532	.02152	.776	95.936	.286			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (٩٩) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة المعرفة، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٦٤٧,) وهي أكبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٧٧٣,) وهي أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة المعرفة.

٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وتلك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/٢/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاستبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقسيم (الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي الثنائي التقسيم (الجنس).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضح الجدول رقم (١٠٠) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الأهمية، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (١٤٤,) وهي أكبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠٠٩,) وهي أصغر من (٠٥,)، فنقبل الفرضية البديلة والتي بدورها تؤكد وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الأهمية لصالح الإناث كما يتضح من مقارنة المتوسطات

والفرق بين المتوسطات في الجدول رقم (١٠٠). وقد يرجع ذلك إلى ما تتميز به الإناث من الحرص والاهتمام بكافة الأمور المتعلقة بالعمل ومنها كفاياتهن المهنية.

جدول رقم (١٠٠)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-.05487-	-.37319-	.08068	-.21403-	.009	187	-2.653-	.144	2.151	Equal variances assumed	متوسط الأهمية
-.06175-	-.36631-	.07629	-.21403-	.007	66.689	-2.806-			Equal variances not assumed	

٢/١/٢/٣ هــل هنــاك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي الثنائي التقسيم (الجنسية).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (١٠١)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية) تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.18446	-.10249-	.07273	.04098	.574	187	.564	.597	.281	Equal variances assumed	متوسط الأهمية
.17714	-.09517-	.06880	.04098	.552	125.064	.596			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠١) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الأهمية، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٥٩٧,) وهي أكبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٥٧٤,) وهي أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الأهمية.

٣/١/٢/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي الثنائي التقسيم (نوع المؤهل العلمي).

- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (١٠٢)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الأهمية) تختلف باختلاف نوع المؤهل التعليمي

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.15618	-.13700-	.07431	.00959	.897	187	.129	.055	3.714	Equal variances assumed	متوسط الأهمية
.14310	-.12392-	.06744	.00959	.887	121.843	.142			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠٢) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الأهمية فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠٥٥,) وهي أكبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٨٩٧,) وهي

أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الأهمية.

٣/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنيــة اللازمة للتدريــب (من حيث الممارســة) تختلف باختلاف المتغيرات الشـخصية والوظيفيــة؟ وتلــك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمــر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/٣/٣تم إجراء اختبار فرق المتوســطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاســتبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقســيم (الجنس، الجنســية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٣/٣ هــل هنــاك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارســة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارســة) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضــح الجــدول رقــم (١٠٣) اختبــار التجانــس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حســب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاســتبانة الخمســة من حيث درجة الممارسة، فيتضــح من الاختبار الأول وجــود دلالة حيث قيمة الدلالة هــي (٠٠٠,) وهي أصغر من (٠٥,)، مــما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس،

واحتــمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوســطين هي (٫٧٥٣) وهي أكبر من (٫٠٥)، فنقبل فرض العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب النوع (ذكر أو أنثى) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الممارسة.

جدول رقم (١٠٣)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.24330	-.16023-	.10228	.04154	.685	187	.406	.000	13.272	Equal variances assumed	متوسط الممارسة
.30530	-.22223-	.13118	.04154	.753	47.869	.317			Equal variances not assumed	

٢/١/٣/٣ هــل هنــاك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدراســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنسية).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (١٠٤)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة) تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.10176	-.25510-	.09045	-.07667-	.398	187	-.848-	.015	6.037	Equal variances assumed	متوسط الممارسة
.08260	-.23593-	.08058	-.07667-	.343	145.466	-.951-			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠٤) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الممارسة، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠١٥,) وهي أصغر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٣٤٣,) وهي أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم والتي بدورها تؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الممارسة.

٣/١/٣/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (١٠٥)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الممارسة) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.18539	-.17963-	.09252	.00288	.975	187	.031	.494	.469	Equal variances assumed	متوسط الممارسة
.19598	-.19023-	.09718	.00288	.976	88.544	.030			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠٥) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الممارسة فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٤٩٤,) وهي أكبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٩٧٥,) وهي

أكبر من (٠٥,٠)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الممارسة.

٤/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة للتدريب والتطوير) تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وتلك المتغيرات هي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في التدريب).

١/٤/٣ تم إجراء اختبار فرق المتوســطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الاســتبانة على العوامل الديموغرافية ثنائية التقســيم (الجنس، الجنســية، نوع المؤهل العلمي).

١/١/٤/٣ هــل هنــاك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايــات اللازمة للتدريب (مــن حيث الحاجــة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايــات اللازمة للتدريب (مــن حيث الحاجــة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس (ذكر أو أنثى).

يوضــح الجــدول رقــم (١٠٦) اختبــار التجانــس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنــة المتوســطات عــن طريــق اختبــار (ت) (t-test for Equality of Means) حســب الجنس (ذكر أو أنثى) لكل محاور الاســتبانة الخمســة من حيث درجة الحاجــة للتطوير والتدريب، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي

(٠٢٤,) وهــي أصغر مــن (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبــار (ت) على قيمة الدلالة الثانيــة في العمود الخامــس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوســطين هي (١٨٨,) وهــي أكبر من (٠٥,)، فنقبــل فرض العدم الذي بدوره يؤكـد عدم وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الحاجة للتطوير والتدريب.

جدول رقم (١٠٦)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنس

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.63711	-.07831-	.18133	.27940	.125	187	1.541	.024	5.148	Equal variances assumed	متوسط التطوير
.69918	-.14038-	.20923	.27940	.188	52.366	1.335			Equal variances not assumed	

٢/١/٤/٣ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنسية).
- فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايــات اللازمة للتدريب (مــن حيث الحاجــة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية (سعودي أو غير سعودي).

جدول رقم (١٠٧)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف الجنسية

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.28123	-.35632-	.16159	-.03754-	.817	187	-.232-	.008	7.214	Equal variances assumed	متوسط التطوير
.25057	-.32566-	.14574	-.03754-	.797	141.060	-.258-			Equal variances not assumed	

يوضح الجدول رقم (١٠٧) اختبار التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means) حسب الجنسية (سعودي أو غير سعودي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجة الحاجة إلى التطوير والتدريب، فيتضح من الاختبار الأول وجود دلالة حيث قيمة الدلالة هي (٠,٠٠٨) وهي أصغر من (٠,٠٥)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالة الثانية في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي (٠,٧٩٧) وهي أكبر من (٠,٠٥)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب الجنسية لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الحاجة إلى التطوير والتدريب.

٣/١/٤/٣ هــل هنــاك فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي؟

- تم إجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent t-test لكل إجمالي محور من محاور الدراسة على المتغير الديموغرافي ثنائي التقسيم (الجنس).
- فرض العدم (ف٠): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب (من حيث درجة الحاجة الى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).
- الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطي اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايــات اللازمة للتدريب (مــن حيث الحاجــة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي).

جدول رقم (١٠٨)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من (حيث الحاجة للتطوير والتدريب) تختلف باختلاف نوع المؤهل العلمي

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
.39098	-.25971-	.16492	.06564	.691	187	.398	.086	2.979	Equal variances assumed	متوسط التطوير
.41682	-.28555-	.17664	.06564	.711	85.385	.372			Equal variances not assumed	

يوضــح الجــدول رقــم (١٠٨) اختبــار التجانــس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) (t-test for Equality of Means)

حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محاور الاستبانة الخمسة من حيث درجــة الحاجة للتطوير والتدريب، فيتضح من الاختبار الأول عدم وجود دلالة حيث قيمة الدلالــة هي (٠٨٦,) وهي أكبر من (٠٥,)، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار (ت) على قيمة الدلالــة الأولى في العمود الخامس، واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوســطين هي (٦٩١,) وهي أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم الذي بدوره يؤكد عدم وجود اختلاف حسب نوع المؤهل العلمي (تربوي أو غير تربوي) لكل محور من محاور الدراسة من حيث درجة الحاجة للتطوير والتدريب.

ثانيــاً: تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحــادي (ف) One Way Anova لكل إجمالي محور من محاور الاســتبانة على العوامل الديموغرافية ذات التقسيمات الأعلى من الثنائية (جهة العمل، المؤهل التعليمي، ســنوات الخبرة، والعمر) وذلك طبقاً لدرجة المعرفة، درجة الأهمية، درجة الممارســة ثم درجــة الحاجة إلى التطوير والاحتياج إلى التدريب) وبشــكل مجمع مراعاة لكثرة البيانات فتكون النتائج كالتالي:

١/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنيــة اللازمــة للتدريب (من حيث المعرفة والأهمية، والممارســة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف فروع العمل؟

يوضح الجدول رقم (١٠٩) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova، ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنســبة لدرجة الممارســة (٣٩٨,) ودرجــة الحاجة إلى التطويــر والتدريب (٣٧١,) لأن القيم المعنويــة فيهما أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسة ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف فروع العمل.

كــما يوضــح الجدول رقم (١٠٩) وجود دلالة بالنســبة لدرجة المعرفــة (٠٠٧,) ودرجة الأهمية (٠٠٠,) فنرفض فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب تختلف باختلاف فروع العمل، ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات

أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف فروع العمل حيث الاختلاف بين المركز الرئيسي وفرعي الغربية، والنســوي بالشرقية لصالح المركز الرئيسي، وبين المركز الرئيسي وفروع الشرقية، عسير، النسوي في الرياض لصالح الفروع. ويتضح ذلك من مقارنة المتوسطات في جدول الاختبارات لأنوفا رقم (١٠٩) وجدول اختبار شيفيه رقم (١١٠) و(١١١).

جدول رقم (١٠٩)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) باختلاف فروع العمل

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.007	3.271	.660	5	3.301	Between Groups	متوسط المعرفة
		.202	183	36.929	Within Groups	
			188	40.229	Total	
.000	5.590	1.055	5	5.277	Between Groups	متوسط الأهمية
		.189	183	34.552	Within Groups	
			188	39.829	Total	
.398	1.036	.340	5	1.699	Between Groups	متوسط الممارسة
		.328	183	60.038	Within Groups	
			188	61.738	Total	
.371	1.083	1.128	5	5.641	Between Groups	متوسط التطوير
		1.042	183	190.707	Within Groups	
			188	196.348	Total	

جدول رقم (١١٠)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة باختلاف فروع العمل

Dependent Variable: متوسط المعرفة

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	اسم جهة العمل (J)	اسم جهة (I) العمل
Upper Bound	Lower Bound					
.4847	-.2117-	.883	.10351	.13650	فرع الغربية	المركز الرئيسي
.2300	-.5079-	.900	.10968	-.13896-	فرع الشرقية	
.8408	-.9292-	1.000	.26307	-.04421-	فرع عسير	
.1424	-.4362-	.713	.08599	-.14689-	الفرع النسوي في الرياض	
2.0118	-.1459-	.138	.32068	.93296	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.2117	-.4847-	.883	.10351	-.13650-	المركز الرئيسي	فرع الغربية
.1866	-.7375-	.548	.13734	-.27546-	فرع الشرقية	
.7470	-1.1084-	.994	.27575	-.18071-	فرع عسير	
.1179	-.6847-	.347	.11928	-.28339-	الفرع النسوي في الرياض	
1.9105	-.3176-	.332	.33117	.79646	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.5079	-.2300-	.900	.10968	.13896	المركز الرئيسي	فرع الشرقية
.7375	-.1866-	.548	.13734	.27546	فرع الغربية	
1.0304	-.8409-	1.000	.27813	.09475	فرع عسير	
.4115	-.4273-	1.000	.12467	-.00792-	الفرع النسوي في الرياض	
2.1927	-.0488-	.071	.33315	1.07192	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.9292	-.8408-	1.000	.26307	.04421	المركز الرئيسي	فرع عسير
1.1084	-.7470-	.994	.27575	.18071	فرع الغربية	
.8409	-1.0304-	1.000	.27813	-.09475-	فرع الشرقية	
.8045	-1.0099-	1.000	.26966	-.10267-	الفرع النسوي في الرياض	
2.3567	-.4024-	.343	.41008	.97717	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	

اسم جهة (I) العمل	اسم جهة العمل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
الفرع النسوي في الرياض	المركز الرئيسي	.14689	.08599	.713	-.1424-	.4362
	فرع الغربية	.28339	.11928	.347	-.1179-	.6847
	فرع الشرقية	.00792	.12467	1.000	-.4115-	.4273
	فرع عسير	.10267	.26966	1.000	-.8045-	1.0099
	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	1.07984	.32612	.057	-.0173-	2.1769
الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	المركز الرئيسي	-.93296-	.32068	.138	-2.0118-	.1459
	فرع الغربية	-.79646-	.33117	.332	-1.9105-	.3176
	فرع الشرقية	-1.07192-	.33315	.071	-2.1927-	.0488
	فرع عسير	-.97717-	.41008	.343	-2.3567-	.4024
	الفرع النسوي في الرياض	-1.07984-	.32612	.057	-2.1769-	.0173

جدول رقم (١١١)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية باختلاف فروع العمل

Dependent Variable: متوسط الأهمية

Scheffe

اسم جهة (I) العمل	اسم جهة العمل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
المركز الرئيسي	فرع الغربية	.01092	.10012	1.000	-.3259-	.3477
	فرع الشرقية	-.08654-	.10609	.985	-.4435-	.2704
	فرع عسير	-.04361-	.25446	1.000	-.8997-	.8124
	الفرع النسوي في الرياض	-.28863-*	.08318	.038	-.5684-	-.0088-
	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	1.13316*	.31019	.024	.0896	2.1767
فرع الغربية	المركز الرئيسي	-.01092-	.10012	1.000	-.3477-	.3259
	فرع الشرقية	-.09746-	.13285	.991	-.5444-	.3495
	فرع عسير	-.05453-	.26673	1.000	-.9518-	.8428
	الفرع النسوي في الرياض	-.29954-	.11538	.246	-.6877-	.0886
	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	1.12224*	.32033	.035	.0446	2.1999

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	اسم جهة العمل (J)	اسم جهة (I) العمل
Upper Bound	Lower Bound					
.4435	-.2704-	.985	.10609	.08654	المركز الرئيسي	فرع الشرقية
.5444	-.3495-	.991	.13285	.09746	فرع الغربية	
.9480	-.8621-	1.000	.26903	.04293	فرع عسير	
.2036	-.6078-	.729	.12060	-.20209-	الفرع النسوي في الرياض	
2.3038	.1356	.016	.32225	1.21970*	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.8997	-.8124-	1.000	.25446	.04361	المركز الرئيسي	فرع عسير
.9518	-.8428-	1.000	.26673	.05453	فرع الغربية	
.8621	-.9480-	1.000	.26903	-.04293-	فرع الشرقية	
.6325	-1.1225-	.971	.26084	-.24502-	الفرع النسوي في الرياض	
2.5112	-.1577-	.123	.39666	1.17677	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
.5684	.0088	.038	.08318	.28863*	المركز الرئيسي	الفرع النسوي في الرياض
.6877	-.0886-	.246	.11538	.29954	فرع الغربية	
.6078	-.2036-	.729	.12060	.20209	فرع الشرقية	
1.1225	-.6325-	.971	.26084	.24502	فرع عسير	
2.4830	.3606	.002	.31545	1.42179*	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية	
-.0896-	-2.1767-	.024	.31019	-1.13316-*	المركز الرئيسي	الفرع النسوي في المنطقة الشرقية
-.0446-	-2.1999-	.035	.32033	-1.12224-*	فرع الغربية	
-.1356-	-2.3038-	.016	.32225	-1.21970-*	فرع الشرقية	
.1577	-2.5112-	.123	.39666	-1.17677-	فرع عسير	
-.3606-	-2.4830-	.002	.31545	-1.42179-*	الفرع النسوي في الرياض	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

٢/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنيــة اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارســة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المؤهل التعليمي؟

جدول رقم (١١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات افراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف المؤهل التعليمي

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط المعرفة	Between Groups	2.932	4	.733	3.616	.007
	Within Groups	37.297	184	.203		
	Total	40.229	188			
متوسط الأهمية	Between Groups	4.106	4	1.027	5.287	.000
	Within Groups	35.723	184	.194		
	Total	39.829	188			
متوسط الممارسة	Between Groups	1.635	4	.409	1.252	.291
	Within Groups	60.102	184	.327		
	Total	61.738	188			
متوسط التطوير	Between Groups	4.172	4	1.043	.999	.410
	Within Groups	192.176	184	1.044		
	Total	196.348	188			

يوضح الجدول رقم (١١٢) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova، ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة الممارسة (٢٩١,) ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب (٤١٠,) لأن القيم المعنوية فيهما أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسة ودرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف المؤهل التعليمي.

كما يوضح الجدول رقم (١١٢) وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة (٠٠٧,) ودرجة الأهمية (٠٠٠,)، فنرفض فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف المؤهل التعليمي ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف المؤهل التعليمي حيث الاختلاف بين حاملي درجة البكالوريوس وباقي المؤهلات لصالح باقي المؤهلات كل على حدة. وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المؤهلات سواء الماجستير والدكتوراه يتمتع أصحابها بالنضج والخبرة.

جدول رقم (١١٣)

البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة باختلاف المؤهل التعليمي

متوسط المعرفة							
Bootstrap[a]				Statistic			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				
Upper	Lower						
4[b]	1[b]	1[b]	1[b]	1	N		بكالوريوس
3.1507[b]	3.1507[b]	.0000[b]	.0000[b]	3.1507	Mean		
.00000[d]	.00000[d]	.00000[d]	1.79769E+308[d]	.	Std. Deviation		
				.	Std. Error		
				.	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				.	Upper Bound		
				3.15	Minimum		
				3.15	Maximum		
27	11	4	0	18	N		دبلوم عال
4.5986	4.1439	.1152	-.0036-	4.3744	Mean		
.59337	.34978	.06177	-.01754-	.48493	Std. Deviation		
				.11430	Std. Error		
				4.1333	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.6156	Upper Bound		
				3.34	Minimum		
				4.97	Maximum		

متوسط المعرفة							
Bootstrap[a]				Statistic			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				
Upper	Lower						
129	102	7	0	116	N		ماجستير
4.5628	4.4198	.0367	-.0002-	4.4950	Mean		
.43167	.33162	.02611	-.00199-	.38287	Std. Deviation		
				.03555	Std. Error		
				4.4246	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.5654	Upper Bound		
				3.34	Minimum		
				5.00	Maximum		
63	39	6	0	51	N		دكتوراه
4.4687	4.1545	.0804	.0029	4.3167	Mean		
.64950	.47232	.04539	-.00732-	.56985	Std. Deviation		
				.07980	Std. Error		
				4.1564	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.4770	Upper Bound		
				3.00	Minimum		
				5.00	Maximum		
7[c]	1[c]	2[c]	0[c]	3	N		غير ذلك
4.8904[c]	4.2603[c]	.1737[c]	-.0064-[c]	4.6073	Mean		
.44557[e]	.00000[e]	.12370[e]	-.08689-[e]	.31990	Std. Deviation		
				.18469	Std. Error		
				3.8126	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				5.4020	Upper Bound		
				4.26	Minimum		
				4.89	Maximum		

متوسط المعرفة							
Bootstrap[a]				Statistic			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				
Upper	Lower						
189	189	0	0	189	N		Total
4.4960	4.3566	.0347	.0003	4.4301	Mean		
.51053	.41656	.02383	-.00141-	.46259	Std. Deviation		
				.03365	Std. Error		
				4.3637	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.4965	Upper Bound		
				3.00	Minimum		
				5.00	Maximum		

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
b. Based on 647 samples
c. Based on 948 samples
d. Based on 288 samples
e. Based on 802 samples

جدول رقم (١١٤)

البيانات الإحصائية للمتوسطات الحسابية لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الأهمية باختلاف المؤهل التعليمي

متوسط الأهمية							
Bootstrap[a]				Statistic			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				
Upper	Lower						
4[b]	1[b]	1[b]	1[b]	1	N		بكالوريوس
2.9697[b]	2.9697[b]	.0000[b]	.0000[b]	2.9697	Mean		
.00000[d]	.00000[d]	.00000[d]	1.79769E+308[d]	.	Std. Deviation		
				.	Std. Error		
				.	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				.	Upper Bound		
				2.97	Minimum		
				2.97	Maximum		
26	10	4	0	18	N		دبلوم عال
4.7342	4.3240	.1041	.0027	4.5387	Mean		
.62169	.25785	.09798	-.03025-	.45049	Std. Deviation		
				.10618	Std. Error		
				4.3147	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.7627	Upper Bound		
				3.27	Minimum		
				5.00	Maximum		

متوسط الأهمية							
Bootstrap[a]				Statistic			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				
Upper	Lower						
129	104	6	0	116	N		ماجستير
4.6972	4.5542	.0361	-.0011-	4.6343	Mean		
.45276	.32365	.03216	-.00145-	.38714	Std. Deviation		
				.03594	Std. Error		
				4.5631	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.7055	Upper Bound		
				3.36	Minimum		
				5.00	Maximum		
62	39	6	0	51	N		دكتوراه
4.5894	4.2852	.0755	.0029	4.4354	Mean		
.63383	.42245	.05211	-.00839-	.54490	Std. Deviation		
				.07630	Std. Error		
				4.2822	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.5887	Upper Bound		
				3.00	Minimum		
				5.00	Maximum		
7[c]	1[c]	2[c]	0[c]	3	N		غير ذلك
5.0000[c]	4.4242[c]	.1661[c]	.0032[c]	4.7778	Mean		
.40712[e]	.00000[e]	.13040[e]	-.09312-[e]	.30953	Std. Deviation		
				.17871	Std. Error		
				4.0089	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				5.5467	Upper Bound		
				4.42	Minimum		
				5.00	Maximum		

متوسط الأهمية							
Bootstrap[a]				Statistic			
95% Confidence Interval		Std. Error	Bias				
Upper	Lower						
189	189	0	0	189	N		Total
4.6266	4.4964	.0329	.0004	4.5650	Mean		
.51548	.39943	.02962	-.00224-	.46028	Std. Deviation		
				.03348	Std. Error		
				4.4989	Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean	
				4.6310	Upper Bound		
				2.97	Minimum		
				5.00	Maximum		

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
b. Based on 629 samples
c. Based on 948 samples
d. Based on 277 samples
e. Based on 787 samples

٣/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنيــة اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارســة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف سنوات الخبرة؟

جدول رقم (١١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.298	1.236	.264	3	.791	Between Groups	متوسط المعرفة
		.213	185	39.438	Within Groups	
			188	40.229	Total	
.882	.221	.047	3	.142	Between Groups	متوسط الأهمية
		.215	185	39.687	Within Groups	
			188	39.829	Total	
.580	.657	.217	3	.651	Between Groups	متوسط الممارسة
		.330	185	61.087	Within Groups	
			188	61.738	Total	
.048	2.692	2.738	3	8.214	Between Groups	متوسط التطوير
		1.017	185	188.135	Within Groups	
			188	196.348	Total	

يوضح الجدول رقم (١١٥) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova، ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة والأهمية والممارسة لأن القيم المعنوية فيهم (٥٨٠,،٨٨٢,،٢٩٨,) على التوالي أكبر من (٠٥,)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

كما يوضح الجدول رقم (١١٥) وجود دلالة بالنسبة للحاجة إلى التطوير والتدريب (٠٤٨,)، لأن القيم المعنوية فيهما أصغر من أو تساوي (٠٥,)، فنرفض فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات

اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف ســنوات الخبرة، ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايــات اللازمة للتدريب من حيث الحاجــة إلى التطوير والتدريب تختلــف باختلاف ســنوات الخبرة لصالح الفئة (أقل من ٥ ســنوات)، ويمكن ملاحظة باقي الفروق كما يتضح من مقارنة المتوسطات في جدول اختبار أنوفا رقم (١١٥) وجدول اختبار شيفيه رقم (١١٦). وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الفئة تعد سنوات خبرتها قليلة فهي بحاجة إلى التدريب والتطوير على تلك الكفايات المهنية المهمة.

جدول رقم (١١٦)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب باختلاف سنوات الخبرة

Dependent Variable: ر

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std.	Mean	(J) سنوات الخبرة في	(I) سنوات الخبرة
Upper Bound	Lower Bound		Error	Difference (I-J)	التدريب	في التدريب
1.4565	-.3759-	.431	.32472	.54030	٥- أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
1.4385	-.2821-	.312	.30492	.57816	١٠-أقل من ١٥ سنة	
.9907	-.6394-	.946	.28889	.17566	١٥ سنة فأكثر	
.3759	-1.4565-	.431	.32472	-.54030-	اقل من ٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات
.6883	-.6125-	.999	.23053	.03787	١٠-أقل من ١٥ سنة	
.2246	-.9539-	.387	.20886	-.36464-	١٥ سنة فأكثر	
.2821	-1.4385-	.312	.30492	-.57816-	اقل من ٥ سنوات	١٠ – قل من ١٥ سنة
.6125	-.6883-	.999	.23053	-.03787-	٥- أقل من ١٠ سنوات	
.0955	-.9005-	.162	.17651	-.40250-	١٥ سنة فأكثر	
.6394	-.9907-	.946	.28889	-.17566-	اقل من ٥ سنوات	١٥ سنة فأكثر
.9539	-.2246-	.387	.20886	.36464	٥- أقل من ١٠ سنوات	
.9005	-.0955-	.162	.17651	.40250	١٠-أقل من ١٥ سنة	

٣/٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنيــة اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارســة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف العمر؟

جدول رقم (١١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تجاه الكفايات المهنية اللازمة للتدريب (من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة، والحاجة إلى التطوير والتدريب) تختلف باختلاف العمر

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.864	.246	.053	3	.160	Between Groups	متوسط المعرفة
		.217	185	40.069	Within Groups	
			188	40.229	Total	
.544	.715	.152	3	.457	Between Groups	متوسط الأهمية
		.213	185	39.373	Within Groups	
			188	39.829	Total	
.205	1.543	.502	3	1.507	Between Groups	متوسط الممارسة
		.326	185	60.231	Within Groups	
			188	61.738	Total	
.007	4.196	4.170	3	12.510	Between Groups	متوسط التطوير
		.994	185	183.838	Within Groups	
			188	196.348	Total	

- يوضح الجدول رقم (١١٧) مقارنة المتوســطات عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One Way Anova ويتضح منه عدم وجود دلالة بالنسبة لدرجة المعرفة والأهمية والممارســة لأن القيم المعنوية فيهم (,٢٠٥،,٥٤٤،,٨٦٤) على التوالي أكبر من (,٠٥)، فنقبل فرض العدم (ف.): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة تختلف باختلاف المراحل العمرية.
- كما يوضح الجدول رقم (١١٧) وجود دلالة بالنسبة لدرجة الحاجة إلى التطوير والتدريب (,٠٠٧)، لأن القيم المعنوية فيهما أصغر من أو تســاوي (,٠٥)، فنرفض فرض العدم (ف.):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريب تختلــف باختلاف المراحل العمرية ونقبل الفرض البديل (ف١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات اللازمة للتدريـــب من حيث الحاجــة إلى التطوير والتدريب تختلف باختــلاف المراحل العمرية الاختلاف بين الفئة (أقل من ٣٠ ســنة) والفئات الأخرى (من ٣٠- ٣٩ سنة)، (من ٤٠- ٤٩ ســنة)، (٥٠ ســنة فأكثر)، كلها لصالح الفئات الأخيرة، ويمكــن ملاحظة باقي الفروق كما يتضــح من مقارنة المتوســطات في جدول اختبــار أنوفا رقم (١٠٩) واختبار شــيفيه رقم (١١٨) ويمكن أن يرجع ذلك إلى نضج تلك الفئات.

جدول رقم (١١٨)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب باختلاف العمر

Dependent Variable: متوسط التطوير

Scheffe

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	العمر (J)	العمر (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.4165	-2.1940-	.300	.46264	-.88874-	٣٠-٣٩ سنة	أقل من ٣٠ سنة
.8445	-1.7721-	.801	.46372	-.46381-	٤٠-٤٩ سنة	
.3162	-2.3055-	.209	.46463	-.99466-	٥٠ سنة فأكثر	
2.1940	-.4165-	.300	.46264	.88874	أقل من ٣٠ سنة	٣٠-٣٩ سنة
.9263	-.0764-	.130	.17770	.42492	٤٠-٤٩ سنة	
.4021	-.6139-	.951	.18006	-.10592-	٥٠ سنة فأكثر	
1.7721	-.8445-	.801	.46372	.46381	أقل من ٣٠ سنة	٤٠-٤٩ سنة
.0764	-.9263-	.130	.17770	-.42492-	٣٠-٣٩ سنة	
-.0150-	-1.0467-	.041	.18282	-.53084-*	٥٠ سنة فأكثر	
2.3055	-.3162-	.209	.46463	.99466	أقل من ٣٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
.6139	-.4021-	.951	.18006	.10592	٣٠-٣٩ سنة	
1.0467	.0150	.041	.18282	.53084*	٤٠-٤٩ سنة	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

قامت هذه الدراسة بدراسة الكفايات المهنية اللازمة للمدرب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات من حيث المعرفة، والأهمية، والممارسة لتلك الكفايات، والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها. والكشف عن الفروقات بين آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المهمة لعل أبرزها:

أولاً: مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

١/١ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٤).
- «يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية لأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٠).

٢/١ ضمن محور الكفايات العلمية العامة الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة حسب نسبتها هي:

- «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧).
- «يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٤).

٣/١ ضمــن محــور كفايات الإعداد والتنفيذ الأكثر معرفة للمــدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة حسب نسبتها هي:

- «يراجع محتوى المادة التدريبة بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة»، وعبارة «يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب» ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٥) لكلا العبارتين.
- «يعامل المتدربين بمســاواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٥).
- «يســتخدم صوتاً واضحاً ومســموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغ (٤,٧٥).
- «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٩).
- «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريــب لتحقيق أهــداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات اســتخدام طرق التدريب ووســائل وتقنيات التدريب الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغ (٤,٥٢) و(٤,٥٢) على التوالي.
- «يراعي مســتويات الأســئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب الأعلى في المتوسط المرجح بلغ (٤,٤٩).

٤/١ ضمــن محور كفايــات تقويم التدريب الأكثر معرفة للمــدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح:

- «يقــوم جميع جوانــب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايــات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠١).

٥/١ ضمن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر معرفة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح:

- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٠).

٦/١ بشكل عام فإن مستوى معرفة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي عالية.

ثانياً: مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة

١/٢ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٧).
- «يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٨).

٢/٢ ضمن محور الكفايات العلمية العامة الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٨).
- «يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة» ضمن كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية الأعلى في المتوسط حيث المرجح بلغ (٤,٥٤).

٣/٢ ضمن محور الإعداد والتنفيذ الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازليا حسب المتوسط المرجح هي:

- يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٥٣).
- «يعامل المتدربين بمساواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٦).
- «يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب» ضمن كفايات التقديم والإلقاء الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٧٢).

- «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٩).
- «يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي»، و«ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي» ضمن كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب، هما الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٥) و(٤,٦٥) على التوالي.
- «يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٥).

٤/٢ ضمن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- «يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣٣).

٥/٢ ضمن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر أهمية للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط المرجح هي:

- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٦).

٦/٢ أن مستوى أهمية الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة عالية جداً في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي عالية.

ثالثاً: مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب:

١/٢ ضمن محور الكفايات الشخصية والإنسانية الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٧).

- «يقيم علاقات عمل جيدة أساسـها التقدير والاحترام مع الجميع» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٣).

٢/٢ ضمن محور الكفايات العلمية (معرفية) الأكثر ممارسة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية) هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦١).
- يختـار المراجع العلمية المناسـبة للبرنامـج التدريبي ضمن كفايـات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣١).

٣/٢ ضمـن محور كفايات الإعداد والتنفيذ الأكثر ممارسـة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يتأكـد مـن أن أجهزة العرض والمعينـات التدريبية جاهزة حسـب الترتيب المطلوب»، و«يتأكد من أن المسـتلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سـبورات الكترونية، سـبورات ورقية... إلخ)» ضمـن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٣٥) و(٨٢٣,) على التوالي.
- «يعامل المتدربين بمسـاواة وعدالة» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٦٢).
- «يسـتخدم صوتاً واضحاً ومسـموعاً» ضمن كفايات التقديم والإلقاء الأعلى في المتوسـط المرجح حيث بلغ (٤,٤٥).
- «يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق» ضمن كفايات طرح الأسئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٤٢).
- «يختـار طريقة التدريب المناسـبة للموقـف التدريبي» ضمن كفايات اسـتخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٥).
- «يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب في محور كفايات الإعداد والتنفيذ هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١٣).

٤/٢ ضمـــن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر ممارســة للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشــكل مســتمر» ضمن كفايات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٢,٩١).

٥/٢ ضمـــن محور كفايات التطوير الذاتي الأكثر ممارســة للمــدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمن كفايات التطوير الذاتي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٩).

٦/٢ إن مستوى ممارسة المدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالــب بــين عالية وعالية جــداً في جميع فئاتها عدا كفايــات تقويم التدريب فهي متوسطة.

رابعاً: مســتوى الحاجة إلى التطوير والتدريب علــى الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة:

١/٤ ضمـــن محور الكفايات الشــخصية والإنســانية الأكثر الحاجــة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب ويتصرف بحكمة في القضايا والمشــكلات» ضمن كفايات السمات والأخلاق الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٢).

- «يجيــد مهارات الإصغــاء بفاعلية» ضمن كفايات الاتصال والعلاقات الإنســانية لأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤).

٢/٤ ضمن محور الكفايات العلمية (المعرفية) الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يطبــق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبــار» ضمن كفايات معرفية عامة في محور الكفايات العلمية (المعرفية) هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٢٠).

- «يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم،

تحليــل الأفراد، تحليل المشــكلات... إلخ)» ضمن كفايات تحديــد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية هي الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,١١).

٣/٤ ضمــن محور كفايات الإعداد والتنفيذ الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «براجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة» ضمن كفايات الإعداد الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,١٩).
- «يحســن التعامل مع أنماط المتدربين» ضمن كفايات حفز المتدربين على المشاركة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٦٨).
- «يتقــن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعاليــة» ضمن كفايات التقديم والإلقاء في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٩٦).
- «يســاعد المتدربين على ممارســة مهارات التفكير الإبداعي» ضمن كفايات طرح الأســئلة الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩).
- «يطــور من طرق التدريب» ضمن كفايات اســتخدام طرق التدريب ووســائل وتقنيات التدريب الأعلى من حيث المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٨٨).
- «ينــوع في أســاليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكوينــي، تقويم بعدي (نهائي)» ضمن كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب، الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٤,٠٤).

٤/٤ ضمــن محور كفايات تقويم التدريب الأكثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يقــوم جميع جوانــب بيئة التدريب بكفاءة» ضمن كفايــات تقويم التدريب الأعلى في المتوسط المرجح حيث بلغ (٣,٧٩).

٥/٤ ضمــن محور كفايات التطوير الذاتي الأكــثر الحاجة إلى التطوير والتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة مرتبة تنازلياً حسب الوسط المرجح هي:

- «يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة» ضمــن كفايات التطوير الــذاتي في محور كفايات التطوير الذاتي هي الأعلى في المتوســط المرجح حيث بلغ (٣,٥٢).

٦/٤ أن مستوى الاحتياج التدريبي للمدربين في معهد الإدارة العامة للكفايات المهنية اللازمة للتدريب في الغالب بين عالية فيما عدا كفايات السمات والأخلاق، كفايات الإعداد، وكفايات التطوير الذاتي فهي متوسطة.

خامساً: تم البحث عن الكفاية الأعلى في المتوسط المرجح في مجموعة الكفايات التي تنتمي إليها الكفاية ومن ثم تحديد رقمها ومراجعة الارتباط فيها بين المحاور المختلفة للكفايات (محور المعرفة، محور الأهمية، محور الممارسة، ومحور الحاجة الى التطوير والتدريب). فكان هناك (١٢) مجموعة من الكفايات هي:

١/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٦٨,) بين معرفة المدرب لكفاية المواظبة على الدوام والالتزام بمواعيد التدريب وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٣٦٠,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً أيضاً (٣٦١,) بين الأهمية والممارسة.

٢/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٥٧١,) بين معرفة المدرب لكفاية يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع وبين ممارسته لها.

٣/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٢٧,) بين معرفة المدرب لكفاية يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٩٢,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٥٧٤,) بين الأهمية والممارسة.

٤/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٧,) بين معرفة المدرب لكفاية يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي وبين ممارسته لها.

٥/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٤٨٦,) بين معرفة المدرب لكفاية يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوبين وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٥٠,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٩,) بين الأهمية والممارسة.

٦/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٩٩,) بين معرفة المدرب لكفاية يعامل المتدربين بمساواة وعدالة وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي متوسط (٥١١,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً قوياً (٦١٤,) بين الأهمية والممارسة.

٧/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسـط (٣٤٨,) بين معرفة المدرب بكفاية يسـتخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً وبين ممارسته لها.

٨/٥ توجد علاقـة ارتباط طردي قوي (٥٤٦,) بين معرفة المدرب لكفاية يبحث عن إجابات للأسـئلة التي لا يسـتطيع الرد عليها ثم يقدمها في وقت لاحق وبـين إدراكه لأهميتها، وكذلـك ارتباط طردي متوسـط (٥٢١,) بين المعرفـة والممارسـة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٤٤١,) بين الأهمية والممارسة.

٩/٥ توجد علاقة ارتباط طردي قوي (٦٧٣,) بين معرفة المدرب لكفاية يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي وبين إدراكه لأهميتها، وكذلك ارتباط طردي قوي (٥٧٧,) بين المعرفة والممارسة، وكان الارتباط طردياً متوسطاً (٣٧٨,) بين الأهمية والممارسة.

١٠/٥ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط (٥٠٥,) بين معرفة المدرب لكفاية يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين وبين إدراكه لأهميتها.

١١/٥ توجـد علاقات ارتباط طرديـة قوية (٥٨٣,) بين معرفة المـدرب لكفاية يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة والأهمية، وبين المعرفة والممارسـة (٦٠٥,)، وتوجد علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٣٣,)، وتوجد علاقة ارتباط طردي متوسط بين الأهمية والممارسة (٣٧٧,)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين الأهمية والحاجة إلى التطوير والتدريب (٢٦٦,)، وكذلك علاقة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب (-٠٦٢,).

١٢/٥ توجد علاقات ارتباط طردية قوية (٦٩٨,) بين معرفة المدرب لكفاية يعد خطة ذاتية لنمـوه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مسـتوى المهنة وبين الأهمية، وبين المعرفة والممارسـة (٥٧٤,)، وعلاقة ارتباط طردي ضعيف بين المعرفة والحاجة إلى التطوير والتدريب (٠٢٤,)، وعلاقة ارتباط طردي متوسط بين الأهمية والممارسة (٤٥٩,)، وعلاقة ارتبـاط طردي ضعيف بين الأهميـة والحاجة إلى التطويـر والتدريب (١١٩,)، في حـين توجد علاقـة ارتباط عكسي ضعيف جداً بين الممارسـة والحاجـة إلى التطوير والتدريب (-٠٩٨,).

سادساً: إن جميع علاقات الارتباط بين الكفايات بشكل عام طردية وذات دلالة إحصائيــة عالية وأقوى علاقات الارتباط الطردية بين فئة الكفايات الشــخصية والإنسانية وفئة الكفايات العلمية بلغت قوتها (٠,٦٥٦).

ســابعاً: الفروقات بين افراد الدراســة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

١/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنس (ذكر، أنثى). لصالح الإناث.

٢/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمــة للتدريب مــن حيث المعرفة والأهميــة تختلف باختلاف فــروع العمل حيث الاختلاف بين المركز الرئيسي وفرعي الغربية، والنســوي بالشرقية لصالح المركز الرئيسي، وبين المركز الرئيسي وفروع الشرقية، عسير، النسوي في الرياض لصالح الفروع.

٣/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمــة للتدريب من حيث المعرفة والأهمية تختلف باختلاف المؤهل التعليمي لصالح المؤهلات التعليمية (الماجستير، الدكتوراه).

٤/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدارسة نحو الكفايات اللازمــة للتدريب من حيــث الحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف ســنوات الخبرة لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات).

٥/٧ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات استجابات أفراد الدارسة نحو الحاجة إلى التطوير والتدريب على الكفايات اللازمة للتدريب تختلف باختلاف المراحل العمرية. لصالح الفئات الأخرى (من ٣٠- ٣٩ سنة)، (من ٤٠- ٤٩ سنة)، (٥٠ سنة فأكثر).

٦/٧ لا توجــد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد الدارســة نحو الكفايــات المهنية اللازمة للتدريب من حيث المعرفة تختلف باختلاف الجنســية، نوع المؤهل العلمي.

٧/٧ لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات اسـتجابات أفراد الدراسـة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب من حيث الأهمية، والممارسـة، والحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف الجنس، الجنسية، نوع المؤهل العلمي.

٨/٧ لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات اسـتجابات أفراد الدراسـة نحو الكفايـات اللازمة للتدريب من حيث الممارسـة، ودرجة الاحتيـاج إلى التطوير تختلف باختلاف جهة العمل.

٩/٧ لا توجـد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات اسـتجابات أفراد الدراسـة نحو الكفايات اللازمة للتدريب من حيث الممارسـة والحاجة إلى التطوير والتدريب تختلف باختلاف المؤهل التعليمي.

١٠/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات اسـتجابات أفراد الدراسـة نحو الكفايـات اللازمـة للتدريب من حيـث المعرفة والأهمية والممارسـة تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

١١/٧ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات اسـتجابات أفراد الدراسـة نحو الكفايـات اللازمـة للتدريب من حيـث المعرفة والأهمية والممارسـة تختلف باختلاف المراحل العمرية.

توصيات الدراسة:

بناء على ما أظهره الواقع النظري والميداني للكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدرب في معهد الإدارة العامة من حيث المعرفة والأهمية والممارسـة والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها. كان من الضروري الاهتمام والعناية بتطبيق التوصيات التالية:

أولاً: التركيـز عـلى الكفايات المهنية التي كانت الأعلى مـن حيث الحاجة إلى التطوير والتدريب عليها، ومن تلك الكفايات:

- كفايـة تطبيق ميثـاق وأخلاقيات مهنة التدريب. وتقترح الباحثة هنا إصدار ما يسـمى ميثـاق عمل المـدرب والعملية التدريبية من ضمن ما تتضمنه مـن بنود هي أخلاقيات مهنة التدريب، وتزويد المدرب بنسـخة منه، كما ينبغي العمل على إيجاد آليات للتوعية بتلك الأخلاقيات مثل إقامة محاضرات وورش عمل... إلخ.

- كفايــة التصرف بحكمة في القضايا والمشــكلات: يلزم هنــا أن التركيز على إحاطة المدرب بكل ما يخص العملية التدريبية من قضايا ومشــكلات، ويمكن هنا اقتراح أنه يكون على مســتوى كل قطاع ورش تعقد شــهرياً يتم مناقشــة بها أحدث القضايا والمشكلات التي واجهها المدرب وكيف يمكن علاجها.
- كفايــة الإصغاء بفاعليــة حيث ينبغي الاهتمام بالجانب الســلوكي للمدرب وخاصة هذه المهارة حيث من يتم التعامل معهم هم فئة الكبار في السن.
- كفايــة تطبيــق أصول ومبادئ ونظريات التعلم تعليم الكبــار وهنا ينبغي الاهتمام بتلك الكفاية حيث تعد هي أســاس العملية التدريبية مع فئة الكبار، وينبغي ألا يســمح لأي مــدرب بالتدريب إلا بعد حصوله على دورة تدريبيــة تتضمن تلك المبادئ والتي ذكرتها الباحثــة في الإطار النظري للبحث. ومن واقع عمــل الباحثة في مجال التدريب فإنها قد وجدت أن إتقان تلك المبادئ كان له أثر كبير في إنجاح العملية التدريبية.
- كفايــة تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين. وهنا نشــير إلى أهمية اســتمرار المعهد في تقديــم الدورات التدريبية المحددة عند التحاق المــدرب بالعمل في المعهد، ومن تلك الدورات دورة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، حيث يناط بالمدربين هذه المهمة.
- مراجعة محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة.
- حســن التعامل مع أنماط المتدربين. وهنا تشــير الباحثة إلى أهميــة التدريب على هذه الكفايــة والتي تعد من أهم مبادئ تعليم الكبــار وهو كيف تتعامل مع أنماط المتدربين السلبية مثل المتدرب المتكبر أو المتعالي، المتدرب المدعي، المتدرب الثرثار... إلخ.
- إتقــان مهــارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية: حيــث لا بد أن يدرب المدرب على كيفية توزيع المداخلات بشــكل متوازن بين المشاركين، وكيف يتجنب المدرب الدخول في جدل مع المتدربين في مواقف خارجة عن الموضوع وخارجة عن سياق البرنامج التدريبي.
- مســاعدة المتدربين على ممارســة مهارات التفكير الإبداعي وهنا نشير إلى أن تلك الكفاية أيضاً حصلت على متوســط منخفض من حيث المعرفة والممارسة. وهنا لابد من الاهتمام بتدريب المدربين على كيفية تطبيق هذه الكفاية.

- التنويـع على اسـتخدام طرق التدريب وعدم التركيز عـلى طريقة واحدة وهي المحاضرة والمناقشة، لأننا هنا نتكلم عن التدريب لا التدريس.
- التنويع في أسـاليب التقويم: تقويم قبلي وتقويم تكويني وتقويم بعدي، وهنا نشـير إلى أن تلـك العبارة حصلت على الأدنى مـن حيث المعرفة. ولذلك نلفت الانتباه إلى إمكانية عقد ورش تتناول كيفية إكساب المدرب مهارة إعداد الأسئلة، وكيف ينوع في هذه الأسئلة وفي هذه الأساليب... إلخ.
- كفايات تقويم التدريب.
- كفاية التطوير الذاتي.

ثانيـاً: وضع خطة لتطوير المدربين تشـمل في ثناياها التدريـب على الكفايات المهنية التي أظهرت الدراسـة الحاجـة إلى التطوير والتدريب عليها والتـي ذكرت في أولاً، وأيضاً التركيـز على تلك الكفايات التي حصلت على الرتب الأولى في المتوسـطات المرجحة بحيث يكـون المدرب على معرفة كبـيرة بها ويدرك أهميتها، وأن يعكس ذلك في ممارسـته لها. ومن تلك الكفايات:

- المواظبة على الدوام والالتزام بمواعيد التدريب.
- يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع.
- يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة.
- يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي.
- يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة.
- يعامل المتدربين بمساواة وعدالة.
- يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً.
- يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها ثم يقدمها في وقت لاحق.
- يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي.
- يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين.
- يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة.
- يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة.

ويكون الاهتمام بتلــك الكفايات عن طريق الورش والبرامج التدريبية وحضور المدربين لبعضهــم البعض بما يســمى الزيارات الصفية وعــن طريق التدريب بما يســمى الويبينار wipinar أي إقامة محاضرات وورش عن بعد يشترك فيها العديد من الجهات داخل وخارج المعهد ويتم تبادل الخبرات.

ثالثــاً: تعريف المدربين العاملين بالمعهد وفروعه بالكفايات التدريبية الواردة في هذه الدراسة وأهمية تلك الكفايات وخاصة لفئات المدربين التالية:

- الذكور.
- العاملين في فروع المعهد.
- حملة البكالوريوس والدبلوم العالي.
- من سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات.
- وممن أعمارهم أقل من ٣٠.

رابعاً: الاستفادة من قائمة الكفايات المهنية اللازمة للتدريب والواردة في هذه الدراسة:

- في الوصف الوظيفي للمدرب.
- عند التخطيط للمسارات الوظيفية للمدرب.
- لدعم مشروع تطوير الجدارات للموارد البشرية والذي بدأ المعهد تطبيقه عام ١٤٣٦هـ؛ إذ يســتفاد منه في بناء وتطوير الخطوط المرشــدة لبرامج تدريب المدربين التي ســتلبي الاحتياجات الفعلية للمدرب.
- عند الاستقطاب والاختيار (الاختبار ومقابلات التوظيف) والتعيين للعمل كمدرب.
- عند تقويم الأداء الوظيفي للمدرب.

خامســاً: عطفا على «رابعــاً» فإنه يقترح إجراء تعديلات عــلى عملية اختيار المدربين وخاصة في إجراءات المقابلة الشــخصية بالاعتماد على قائمــة الكفايات المهنية المذكورة في هذه الدراسة بحيث تشمل مثلاً:

- القيــام بعمــل عرض عملي في المقابلــة وذلك للتعرف على مهارات العــرض لدى المتقدم وكفاياته الشخصية.

- الطلــب من المتقدم بتقديم خطة درس قصيرة للتعــرف على مهاراته في صياغة الأهداف وتقديم محتوى الدرس... إلخ.
- كما نؤكد أهمية التركيز في المقابلة الشــخصية على الفروقات بين المدرب والمعلم، والفرق بين التدريب والتعليم.

سادســاً: تصنيــف الكفايات المهنية إلى ثلاثة مســتويات من الخبرة وهي: أســاسي، ومتوســط، ومتقدم بحيث يصبح هناك ثلاثة أنواع من المدربين: المدرب الجديد، المدرب المتوسط الخبرة، المدرب الخبير.

ســابعاً: الاستمرار في عقد اللقاءات السنوية لمســئولي التدريب في الأجهزة الحكومية والخاصة لدراســة كافة الأمور المتعلقة بالتدريب وتشــكل معوقــات للعملية التدريبية. وإيجاد سياســة ملزمة لتمهين التدريب وعدم الســماح لأي فرد بممارســة مهنة التدريب دون الحصول مسبقاً على ترخيص مزاولة المهنة.

توصيات لدراسات مستقبلية:

- دراســة لقيــاس فاعلية الكفايات المهنية الواردة في الدراســة عــلى المتدربين الملتحقين في البرامج التدريبية أو الإعدادية.
- إجراء دراسة على مدى تطبيق المدربين في معهد الإدارة العامة لكفايات تدريب الكبار في البرامج التدريبية.
- إجــراء دراســة مقارنة للكفايات المهنيــة التي يتطلبها كل من المــدرب الجديد، والمدرب المتوسط الخبرة، والمدرب الخبير.
- إجراء نفس الدراسة باستخدام أسلوب دلفاي وبالتطبيق على مدربي أكثر من جهة حكومية.
- إجراء دراســة مقارنة بين الكفايات المهنية التي يتطلبها المدرب في كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي.
- إجراء دراسة للعلاقة بين الكفايات المهنية وأدوار المدرب.
- إجراء دراسات مكملة لهذه الدراسة في آليات اختيار المدربين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١- آل فئة، فهد علي. (٢٠٠٠م). كفايات المشرفين التربويين كمدربين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، إربد، الأردن.

٢- الأحمدي، حنان عبدالرحيم، وإيمان أبو خضير. (٢٠٠٩م). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة، عدد خاص (بمناسبة مرور خمسين عاماً على انشاء المعهد): الرياض، معهد الإدارة العامة.

٣- البطي، حمد بن عبدالله محمد. (١٤٢٧). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام التربوية في الجامعات السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض.

٤- البعلبكي، منير (٢٠٠٢). المورد: قاموس إنجليزي عربي. دار العلم للملايين، ط ٣٦، بيروت.

٥- آل الشيخ، سارة ابراهيم. (١٤٣٢هـ/٢٠١١م). واقع التدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك سعود، الرياض.

٦- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD). (٢٠٠٢م). تقييم فاعلية المدربين. ترجمة فيصل الغريب: الكويت.

٧- الحماد، إبراهيم سعد. (١٤٢٥). الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة الأزهر، القاهرة.

٨- الحميري، موسى. وعبدالعزيز إسماعيل. (١٤٢٧هـ). «تحديات صناعة منظومة تطوير المدرب التقني بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني»: اللقاء السنوي الثالث عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض.

٩- أوســبورن، ديفيــد. (١٩٩٨م). «تدريب الموظفين لرفع كفــاءة الأداء»، نشرة خلاصات، ع١٤، شركة شعاع، القاهرة.

١٠- السحيباني، ناصر عمر. (١٤٢٨هـ). دور التدريب التربوي في النمو المهني لمعلمي المواد العلمية في المرحلة الثانوية في مدينة الرياض: رســالة ماجســتير غير منشــورة: جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

١١- الســحيمي. (١٤٢٩هـ). أســباب إخفــاق المتدربين في مقــررات الرياضيات بالكليات التقنية من وجهة نظر المدربين والمتدربين. رســالة ماجســتير غير منشــورة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، مكة المكرمة.

١٢- الســكارنة، بلال خلف. (١٤٣٢هـ). اتجاهات حديثة في التدريب: دار المســيرة للنشر والتوزيع، عمان.

١٣- الســلوم، حمد ســعيد. (١٤٢٣هــ). تقييم أداء المدربين في الأجهزة العسكرية: دراسة تطبيقية على مدارس الحرس الوطني العســكرية، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

١٤- الســلومي، ناصر عبدالله ســليمان. (٢٠٠٥م/١٤٢٧هــ). الاحتياجات التدريبية لمشرفي التدريب التربوي من وجهة نظر مدير مراكز ومشرفي التدريب التربوي بالمملكة العربية الســعودية. رســالة دكتوراه غير منشورة: جامعة أم درمان الاســلامية، معهد البحوث ودراسات العالم الاسلامي. السودان.

١٥- الســويدان، طــارق. (٢٠٠٥). التدريب والتدريس الإبداعي: شركــة الإبداع الفكري، الكويت.

١٦- الشــال، محمود مصطفى. (٢٠٠٣م). «الأستاذ الجامعي: حاجاته التدريبية والإدارية، دراسة ميدانية»: مستقبل التربية العربية، مج ٩، ع ٣٠.

١٧- الشامي، رفعت. (٢٠٠٦م). موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب: منهج نظري ودليل عملي: ج١، دار قرطبة، الرياض.

١٨- الشــقاوي، عبدالرحمن عبداللــه. (١٤٣٣هـ). تطوير أنظمــة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية: ط٢، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٩- الشقاوي، عبدالرحمن. (١٩٨٣م). «التدريب الإداري والتنمية» دراسة لبرامج التدريب الإداري الإعدادية بالمملكة، ملخص رسالة دكتوراه غير منشورة من جامعة بتسبيرج لعام ١٩٨٣: مجلة الإدارة العامة، العدد (٤)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٢٠- الشـمري، محمد بن عايـد. (١٤٢٧هـ). مدى توافر الكفايـات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون. رسـالة ماجسـتير غير منشـورة: جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

٢١- الشـهري، عجلان محمد. (١٤٣٣). «أهم العوامل المؤثرة في التدريب على اسـتخدام الحاسـب الآلي في معاهد ومراكـز التدريب الأهلية بمنطقة الرياض». مجلة دراسـات الخليج والجزيرة العربية: جامعة الكويت، ع١٤٥، السنة ٣٨.

٢٢- الطعاني، حسـن أحمد. (٢٠٠٢). التدريب مفهومـه، وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها: دار الشروق، عمان.

٢٣- الطويـل، محمد عبدالرحمـن. (٢٠٠٦م). «معوقات التدريـب في المملكة من واقع تجربة مراكز التدريب الأهلية»، ورقة عمل مقدمة لملتقى التدريب والتنمية - التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية: الطموح والتحديات. الجمعية السـعودية للإدارة: ١-٣ مايو، الرياض.

٢٤- العريفي، حصة (١٤٢٨هـ). كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لمديرات المدارس الابتدائية. رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.

٢٥- العصيمي، محمد دخيل. (١٤٣٠هـ). تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين العاملين في معهد ومراكز تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السـعودية. رسـالة ماجستير غير منشـورة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإداري، الرياض.

٢٦- العطوي، صالح محمد. (٢٠٠٧م). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة مؤته، الأردن.

٢٧- الفقي، يوسف علي إبراهيم. (٢٠٠٤م). أثر استخدام حقيبة تدريبية على بعض كفايات التقويم التربوى لدى عينة من مديري المدارس في المملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر / كلية التربية، القاهرة.

٢٨- القاضي، هنادي محمد سليمان. (١٤٣٠هـ). تصور مقترح لتنمية كفايات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض.

٢٩- المغيدي، الحسن محمد. (١٤٢١هـ). نحو إشراف تربوي أفضل: ط١، مكتبة الرشد، الرياض.

٣٠- النهار، تيسير (٢٠٠١). دراسة تقويمية لفاعلية البرامج التدريبية في المواد الأساسية: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن.

٣١- النويجم، صالح بن محمد بن علي. (١٤٣٢هـ/٢٠١١م). تقويم تصميم البرامج التدريبية وإعداد حقائبها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة بين معهد الإدارة العامة، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جمهورية السودان.

٣٢- الهاجري، فيصل بن ناصر. (١٤٣٢). تطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.

٣٣- اليوسف، هدى حسين. (١٤٣٠م). دراسة فعالية التدريب الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على متدربات القطاعات النسائية بمعهد الإدارة العامة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٤- باورز، بوب. (٢٠٠٤م). المدرب المتميز: فن إيصال الرسالة التدريبية. ترجمة سعد القحطاني: معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣٥- بروك، جيل. (٢٠٠١م). التدريب ومهارات التطوير. ترجمة عبدالآله كتبي: معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣٦- تريسي، وليام. (٢٠٠٤م). تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة سعد الجبالي: معهد الإدارة العامة، الرياض.

٣٧- توفيق، عبدالرحمن. (٢٠٠٩م). أسرار المدرب المحترف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

٣٨- ثابت، نادية عمر عبدالله. (١٤١٩هـ/١٩٩٨م). الاحتياجات التدريبية للقائمات بالتدريب من المشرفات التربويات في الإدارة العامة لتعليم البنات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التربية البنات. جدة.

٣٩- ثورن، كي، وديفيد ماكبي. (٢٠٠١). كل ما تريد أن تعرف عن التدريب. ترجمة مكتبة جرير: الرياض.

٤٠- شيمب، بول. (٢٠٠٩م). «خمس خطوات لتصبح خبيراً». نشرة خلاصات، ع٢٩: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

٤١- دمنهوري، أمل محمد. (٢٠١٢م). «تقييم برامج التدريب الخارجية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز». المجلة العلمية للإدارة، ع٥.

٤٢- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: مكتبة العبيكان، الرياض.

٤٣- رضا، أكرم. (٢٠٠٣م). برنامج تدريب المدربين: دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

٤٤- زيدان، مراد صالح (١٩٩٣) الكفايات المطلوبة لمعلم محو الأمية في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

٤٥- عزمي، نبيل جاد. (٢٠٠٦). «كفايات الاستاذ وفقاً لأدواره المستقبلية في نظام التعليم الإلكتروني عن بعد»، المؤتمر الدولي للتعليم عن بعد، ٢٩-٢٧ مارس: مسقط، سلطنة عمان.

٤٦- كولز، روبرت، وهربرت بروسو. (٢٠٠١). الدراسة الفنية في تدريب المدربين (ترجمة حسين صلاح الدين): دار الرضا للنشر، دمشق.

٤٧- مركز الخبرات المهنية للإدارة. (٢٠٠٦م). التدريب على رأس العمل: القاهرة.

٤٨- معهد الإدارة العامة. (١٤٣٠هـ). إنجازات معهد الإدارة العامة خلال خمسين عاماً. إصدار خاص بمناسبة احتفال معهد الإدارة العامة بمرور ٥٠ عاماً على إنشائه: الرياض.

٤٩- هلال، محمد عبدالغني. (٢٠٠٤م). مهارات المدرب: مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

٥٠- ويلــز، مايك. (٢٠٠٥م). إدارة عمليــة التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ. ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي: مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.

٥١- ياغــي، محمد عبدالفتاح. (٢٠١٠م). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق: عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.

المراجع الأجنبية:

1- Almosaini,Ahmed.(1987). The Appropriateness and Importance of selected Roles and Competencies for Training and Development Specialists in Saudi Arabia. Educational Founds and Policy studies, The Florida State University. U.S.A

2- Anderson, Lois. (2000).Survival Competencies Of Human Resource Development Generalists Who Are Solo-Performers in Organization in The Next Five Years: A modified - Delphi Study ,Indian State University.

3-Der,John Van;Merwe Martyn Sloman,(2014),»Training The Trainer-Lessons from the New South Africa», Higher Education, Skills and Work-bases Learning,Vol.4 Iss 1.

4-Fulkert, Ronald F.(1997). Competencies required to be A trainer. DAL,A58/04,P.1355, Oct. U.S.A

5- Fleck,Mary E(2002).Competencies Needed in the Selction Process of Technical Trainers in the Nuclear Industry:PHD dessertaion,Univercity of Toledo.

6- Harris T.Brad ,Wonjoon Chung,Holly M.Hutchins,Dan S.Chiaburu.(2014).»Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?»:Journal of Workplace Learning,Vol.26 Iss 5.

7- Henry J.Sredl & William J. Rothwell(1987).The ASTD Reference Guide to Professional Training Roles & Competencies. HRD Press, Inc./ Amberst,Massacbusetts.Vol.1

8- Kenny,B JOHN(1979).» Core Competencies of a trainer». Journal of Industrial and Commercial Trainin,Vol.11,Iss1.

9- Gauld,Darry.Pete Miller(2004).»The Qualification and Competencies held by effective trainers».Journal of Europian Industrial Training. Vol.28,Iss 1.

10-Ghosh,Piyali, Rachita Satyawadi; Jagadamba Prasad; Joshi Rashmi; Ranjan Priya (2012),»Towards more effective training programmers: Astudy of trainer attributes», Industrial And Commercial Training,Vol.44 Iss 4

11-Leduchowicz,T(1982).» Trainer Role and effectiveness: Areview literature»: International Journal of Manpower,Vol.3, Iss 1.

12-Leduchowicz,Tad;Roger Bennett(1983).» Improving Trainer Effectiveness»; Personal Review;

13-Levin Gene.(1993).»Developing Supervisors «,Bobbin, Vol.(34),No(10),June.

13- Mamagi,Xhervrie,Jesus Miguel ,Pilar Olave (2011).»Evaluation of the Importance Of Profeessional Competeces:The case of Spanis Trainers». On The Horizon,vol.19 Iss 3.

14-Morris, David.(2001).Youth Apprentices in Georjia, A formative evaluation using the concern-based Adoption Model, Georgia State University, Phd,USA.

15-Parker,Allan.(1982).»A specification For The Training Of Trainers», Vocational Training Council, Wellin Gton, New Zealand.

16-Tad Leduchowicz; Roger Bennett,(1983).»Improving Trainer Effectiveness», Personnel Review.Vol.12 Iss4.

17-Thompson,Kevin(2002).Adult Educator Effectiveness Within The Training Context:A Study Of Trainee Perception Of Effective Trainer Characteristics:PHD. Dessertaion,Univercity O Wyoming.

18-Wordsmyth Dictionary, (2002) UK: McGraw- Hill Children›s Publishing,, Available at: [on – line]: URL = M.

19-Fleck,Mary E.(2002).Competencies Needed in the Selection Process of Technical Trainers in the Nuclear Industry. PHD Desertion, Toledo University.

ملحق الدراسة

استبانة الدراسة

أخي المدرب/أختي المدربة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

يشرف الباحثة أن تكون أحد الزملاء / الزميلات المختارين ضمن مجتمع الدراسة لتعبئة الاستبانة الموجودة بين أيديكم والتي تهدف إلى التعرف على: «الكفايات المهنية اللازمة للتدريب لدى المدربين في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية».

وهي تتكون من جزأين:

الجزء الأول: البيانات العامة وهي معلومات هامة ترجو منك الباحثة التأشير عليها في المكان المناسب.

الجزء الثاني: يعبر عن عدد من الكفايات الأساسية وعددها (٥) كفايات والكفايات المتفرعة عنها. والكفايات الخمس الأساسية هي: الكفايات الشخصية والإنسانية، الكفايات العلمية (المعرفية)، كفايات تنفيذ التدريب، كفايات تقويم التدريب، كفايات التطوير الذاتي. والمرجو منك وضع درجة من (١- ٥) أمام كل كفاية من الكفايات الفرعية في كل عامود من الأعمدة المقابلة لها بحيث يشير:

الرقم (٥) إلى درجة عالية جداً.

الرقم (٤) إلى درجة عالية.

الرقم (٣) إلى درجة متوسطة.

الرقم (٢) إلى درجة قليلة.

الرقم (١) إلى درجة معدومة.

آمل تعبئة كل عبارة من عبارات الاستبانة بكل دقة وموضوعية لتصل الدراسة إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً أن إجابتكم ستكون في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير سلفاً على تعاونكم.

الباحثة

الدكتورة/ سناء بنت عبدالعزيز الطوق

معهد الإدارة العامة / الفرع النسوي

الرياض ١١١٤١، ص. ب (٢٠٥)

جوال ٠٥٥١٢٧٧٣٠٩/ مكتب: ٠١١٤٧٤٥٩٢١

إيميل touqs@ipa.edu.sa

أولاً: معلومات عامة: من فضلك ضع /ضعي علامة (صح) في المكان المناسب:

١/١ جهة العمل:

□ معهد الإدارة العامة / المركز الرئيسي □ معهد الإدارة العامة /فرع الغربية

□ معهد الإدارة العامة / فرع الشرقية □ معهد الإدارة العامة / فرع عسير

□ معهد الإدارة العامة / الفرع النسوي في الرياض.

٢/١ القطاع الذي تعمل به:

□ القانون □ إدارة الموارد □ الإحصاء □ الإدارة الهندسية

□ المحاسبة □ الاقتصاد والميزانية □ الإدارة الصحية □ الإدارة العامة

□ السلوك التنظيمي □ العلاقات العامة □ الموارد البشرية □ الحاسب الآلي

□ قطاع المعلومات □ الإدارة المكتبية □ أخرى، اذكرها........................

٣/١ الجنس:

□ ذكر

□ أنثى

٤/١ الجنسية:

□ سعودي

□ غير سعودي

٥/١ العمر

□ أقل من ٣٠ سنة

□ ٣٠ - ٣٩ سنة

☐ ٤٠ - ٤٩ سنة

☐ ٥٠ سنة فأكثر

٦/١ المؤهل التعليمي:

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عال

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ غير ذلك، آمل ذكرها: ....

٧/١ نوع المؤهل العلمي:

☐ تربوي

☐ غير تربوي

٨/١ سنوات الخبرة في التدريب

☐ أقل من ٥ سنوات.

☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

☐ من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.

☐ ١٥ سنة فأكثر.

ثانيـاً: الكفايات المهنية اللازمة للتدريب «المعرفة - الأهمية – الممارسـة – الحاجة إلى التدريب والتطوير»[١]:

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ١-٥	درجة الأهمية ١-٥	درجة الممارسة ١-٥	الحاجة إلى التدريب والتطوير ١-٥
أولاً الكفايات الشخصية والإنسانية	١/١ كفايات السمات والأخلاق				
	١- يطبق ميثاق وأخلاقيات مهنة التدريب				
	٢- يواظب على الدوام ويلتزم بمواعيد التدريب				
	٣- يتصف بالحماس في أداء عمله				
	٤- يتصف بالصبر والحلم				
	٥- يتسم بالمرونة				
	٦- يتقبل النقد البناء من حيث: احترام وجهات النظر المتعددة والمخالفة				
	٧- يتصرف بحكمة في القضايا والمشكلات				
	٨- يهتم بمظهره من حيث أناقته ونظافته				
	٩- يتحدث بطلاقة لغوية				
	٢/١ كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية				
	١٠- يشجع روح الزمالة والعمل بروح الفريق				
	١١- يقيم علاقات عمل جيدة أساسها التقدير والاحترام مع الجميع				
	١٢- يعبر عن أفكاره بوضوح				
	١٣- يجيد مهارات الإصغاء بفاعلية				
	١٤- يشجع الاتصال والتشاور في الأفكار بينه وبين الآخرين				

(١) عبارات الاستبانة تعكس الكفايات المهنية للمستجيب الذي يقوم بتعبئة الاستبانة من حيث درجة معرفته بها، وممارسته لها، وأهميتها له، ومدى الحاجة للتدريب أو التطوير عليها.

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ١-٥	درجة الأهمية ١-٥	درجة الممارسة ١-٥	الحاجة إلى التدريب والتطوير ١-٥
	١/٢كفايات معرفية عامة				
	١٥- يعرف السياسات والقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة لعمليات التدريب (نماذج محلية وعالمية)				
	١٦- يلم بأصول التخطيط للتدريب في جهة العمل				
	١٧- يطلع على تجارب الدول في مجال التدريب				
	١٨-يطبق أصول ومبادئ ونظريات التعلم وتعليم الكبار				
	١٩- يلم بالمفاهيم الأساسية للتدريب: المفهوم، المصطلحات التدريبية، الأنواع، المراحل...إلخ				
	٢٠- يلم بأدوار القائمين على التدريب				
	٢١- يحددأبرز مشكلات وحلول التدريب				
	٢٢- يتقن استخدام أدوات البحث العلمي				
ثانياً: الكفايات العلمية (المعرفية)	٢٣- يتقن مادته التدريبية بفروعها المختلفة				
	٢/٢كفايات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وإعداد الحقائب التدريبية				
	٢٤- يستخدم الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمتعلمين (تحليل التنظيم، تحليل الأفراد، تحليل المشكلات... إلخ)				
	٢٥- يجيد صياغة أهداف البرنامج التدريبي بدقة				
	٢٦- يجيد صياغة أهداف الجلسات (الدروس) التدريبية بصورة إجرائية				
	٢٧- يصمم محتوى البرنامج التدريبي في ضوء نظريات التعلم				
	٢٨- يصمم أنشطة التدريب تثير الدافعية عند المتدربين				
	٢٩- يصمم إستراتيجيات ونشاطات الجلسة التدريبية (تمهيد، العرض... إلخ)				
	٣٠- يختار المراجع العلمية المناسبة للبرنامج التدريبي				

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ١-٥	درجة الأهمية ١-٥	درجة الممارسة ١-٥	الحاجة إلى التدريب والتطوير ١-٥
ثالثاً: كفايات الإعداد والتنفيذ	١/٣ كفايات الإعداد				
	٣١- يتأكد من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب				
	٣٢- يتأكد من جاهزية القاعة التدريبة من حيث أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية (نظافة - إضاءة - تهوية - درجة حرارة، ترتيب المقاعد... إلخ)				
	٣٣- يتأكد من أن المستلزمات التدريبية متوفرة بما يتوافق مع الجدول التدريبي (حقائب تدريبية، سبورات إلكترونية، سبورات ورقية... إلخ)				
	٣٤- يتأكد من توفر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب (أقلام - مراسم - ملصقات الأسماء، أوراق،... إلخ)				
	٣٥- يراجع قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفي				
	٣٦- يراجع محتوى المادة التدريبية بما في ذلك الأهداف في بداية كل محاضرة				

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ١-٥	درجة الأهمية ١-٥	درجة الممارسة ١-٥	الحاجة إلى التدريب والتطوير ١-٥
	٢/٣كفايات حفز المتدربين على المشاركة				
	٣٧- يحسن التعامل مع أنماط المتدربين				
	٣٨- يشجع كافة المتدربين على المشاركة				
	٣٩- يشجع عمل الفريق بين المتدربين				
	٤٠- يستخدم وسائل التعزيز الإيجابية تقديراً لمشاركات المتدربين				
	٤١- يعامل المتدربين بمساواة وعدالة				
	٤٢- يراعي الفروق الفردية بين المتدربين				
	٤٣- يتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة في القاعة التدريبية بفعالية				
	٣/٣ كفايات التقديم والإلقاء				
	٤٥- يقدم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الجلسات التدريبية				
	٤٦- يستخدم حركات الجسد وتعبيرات الوجه بصورة طبيعية غير مفتعلة كي لا تعيق انتباه المتدربين				
	٤٧- يحافظ على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساو				
	٤٨- يستخدم صوتاً واضحاً ومسموعاً				
	٤٩- ينوع في نبرات صوته حتى لا يسبب الملل للمتدربين				
	٥٠- يتحرك بحيوية ونشاط وبصورة مخطط لها				
	٥١- يستخدم طرق تهيئة متنوعة لبداية كل موضوع جديد				
	٥٢- يربط بين الجانب النظري والعملي أثناء التدريب				
	٥٣- يلخص الموضوعات ويربط بعضها ببعض				
	٥٤- يتقن مهارة إدارة وقت البرنامج التدريبي بفعالية				

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ١-٥	درجة الأهمية ١-٥	درجة الممارسة ١-٥	الحاجة إلى التدريب والتطوير ١-٥
	٤/٣كفايات طرح الأسئلة				
	٥٥- يساعد المتدربين على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي				
	٥٦- يستخدم الأسئلة من أجل حث المتدربين على المشاركة				
	٥٧- يبحث عن إجابات للأسئلة التي لا يستطيع الرد عليها، ثم يقدمها في وقت لاحق				
	٥٨- يجيب عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعي				
	٥٩- يحيل من وقت لآخر بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها				
	٦٠- يتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة				
	٥/٣ كفايات استخدام طرق التدريب ووسائل وتقنيات التدريب				
	٦١- يختار طريقة التدريب المناسبة للموقف التدريبي				
	٦٢- يطور من طرق التدريب				
	٦٣- يمزج أكثر من طريقة من طرق التدريب بفاعلية				
	٦٤- يتقن استخدام وسائل وتقنيات التدريب المناسبة				
	٦٥- ينوع في استخدام وسائل وتقنيات التدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي				
	٦/٣ كفايات تقويم المتدرب أثناء التدريب				
	٦٦- يراعي مستويات الأسئلة (درجة الصعوبة) لتناسب الفروق الفردية للمتدربين				
	٦٧- ينوع في أساليب التقويم: تقويم قبلي، تقويم تكويني، تقويم بعدي (نهائي)				
	٦٨- ينوع في وسائل وأدوات التقويم: شفوي، تحريري.... إلخ				
	٦٩- يقوّم جميع الجوانب السلوكية: معرفية، وجدانية، حركية				
	٧٠- يعطي التغذية الراجعة حسب المطلوب				

الكفايات المهنية الرئيسية	الكفاية الفرعية	درجة المعرفة ١-٥	درجة الأهمية ١-٥	درجة الممارسة ١-٥	الحاجة إلى التدريب والتطوير ١-٥
رابعاً كفايات تقويم التدريب	١/٤كفايات تقويم التدريب				
	٧١- يتابع أثر البرنامج التدريبي في الميدان بشكل مستمر				
	٧٢-يقوم جميع جوانب بيئة التدريب بكفاءة				
	١/٥كفايات التطوير الذاتي				
خامساً كفايات التطوير الذاتي	٧٣- يطلع على استمارة التقويم الخاصة به ويقوم بالتغييرات المطلوبة				
	٧٤- يجري التقييم الذاتي للأداء ويتخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح				
	٧٥- يعد خطة ذاتية لنموه المهني ليطور من قدراته وليواكب التطورات على مستوى المهنة				

الباحثة في سطور

د. سناء بنت عبدالعزيز الطوق.

- من مواليد دولة الكويت .

المؤهل العلمي:

- حاصلة على الدكتوراه في الإدارة التربوية – إدارة التعليم العام – من جامعة الملك سعود في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عام ١٤٢٧.

العمل الحالي:

- شغلت منصب رئيس ومدرب في قطاع الموارد البشرية / الفرع النسوي-معهد الإدارة العامة .

الأنشطة العلمية والعملية:

- الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص كصيغة لتنويع مصادر التمويل في مجال التعليم العام. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الذي انعقد بمناسبة مرور خمسين على إنشاء معهد الإدارة العامة ١٣-١٤٣٠/١٦-٢٠٠٩.
- الإبداع في تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية طريقاً للتميز، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الخامس، ١٤٢٩/١٤٢٨.
- تصميم وتنفيذ العديد من البرامج الإدارية والحلقات.
- تنفيذ العديد من الاستشارات الإدارية .
- تنفيذ العديد من ورش العمل في مجال الإدارة.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا البحث:

استهدف التعرف على الكفايات المهنية اللازمة للمدرب في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، واستكشاف آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات من حيث: المعرفة، والأهمية، والممارسة لتلك الكفايات، والحاجة إلى التطوير والتدريب عليها. والكشف عن الفروق بين آراء أفراد الدراسة نحو تلك الكفايات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد توصل البحث إلى نتائج عدة كان من أبرزها: أن مستوى معرفة وأهمية وممارسة الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدربين في معهد الإدارة العامة والحاجة إلى التدريب على تلك المهارات كانت ما بين عالية جدا وعالية في جميع فئاتها عدا كفايات تقويم التدريب فهي متوسطة من حيث الممارسة، وكفايات السمات والأخلاق، وكفايات الإعداد، وكفايات التطوير الذاتي فهي متوسطة من حيث مستوى الاحتياج إلى التطوير والتدريب. وأن جميع علاقات الارتباط بين الكفايات بشكل عام طردية وذات دلالة إحصائية عالية وأقوى علاقات الارتباط الطردية بين فئة الكفايات الشخصية والإنسانية وفئة الكفايات العلمية.

كما توصل البحث إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو الكفايات المهنية اللازمة للتدريب للمدرب من حيث المعرفة والأهمية والممارسة والحاجة إلى التطوير والتدريب وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية ومنها الجنس، الجنسية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوعه، وفروع العمل.

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تم تقديم العديد من التوصيات حسب محاور البحث ثم تقديم توصيات عامة.



9960142728

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ